

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri

2023

SELVITYS



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

SISÄLTÖ

JOHDANTO	3
TIETOA KATSAUKSESTA	4
HALLITUKSEN KOKOONPANO	5
Erityyppiset yritykset.....	5
Hallituksen jäsenten lukumäärä.....	5
Hallituksen jäsenten sukupuolijakauma.....	7
Hallituksen jäsenten ikä.....	8
Toimitusjohtajan hallitusjäsenyys.....	9
Ulkopuoliset hallituksen jäsenet.....	10
HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS	13
Hallituskokoonpanon toimivuus	13
Hallituksen jäsenten vaihtuvuus	15
Hallituksen jäsenten osaamisalueet	16
Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet	18
HALLITUKSEN KOKOUKSET	19
Hallituksen kokousten määrä.....	19
Kokousjärjestelyt.....	20
Kokousten tehokkuus	22
Strategiatyöskentely	23
Viimeaikaisten tapahtumien vaikutus hallitustyöskentelyyn.....	26
Vastuullisuus ja kestävä kehitys.....	28
Hallituksen tuoma lisäarvo	32
Seuraajasuunnittelu.....	33
Hallitustyön arviointi	35
Hallitustyötä tukevat toimeilimet	37
HHJ-koulutus tehostaa hallitustyötä	39
YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?	44
Hallituskokoonpanon onnistuneisuus	44
Hallituksen toiminta ja lisäarvo.....	45
HALLITUKSEN PALKKIOT	48
Hallituksen palkkiot vastaajayrityksissä.....	51
JOHTOPÄÄTÖKSET	52

JOHDANTO

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri luotaa yritysjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia PK-yritysten hallitustyöskentelystä. Barometri tehdään joka toinen vuosi. Ensimmäinen barometri tehtiin vuonna 2003.

Barometri tarjoaa PK-yrityksille kattavan katsauksen PK-yritysten hallinnointiin liittyvistä käytänteistä. Tehokas hallinto auttaa yritystä keskittymään sen ydintehtävään. Hyvä tiedonkulku helpottaa asioiden hoitamista ja lisää luottamusta suhteessa sidosryhmiin. Hyvä hallinnointi vaikuttaa myös yrityksen uskottavuuteen ja rahoituksen saantiin.

Barometrin havaintoja hyödynnetään myös Kauppakamarien tarjoamassa Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ)-koulutuksessa (www.hhj.fi). HHJ-koulutuksen merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa mm. hallitustyön organisoinnin ja hallitustyön arvioinnin yleisyyden osalta.

Tämänvuotisessa selvityksessä selvitimme ensimmäistä kertaa myös vastuullisuus- ja kestävyysnäkökohtien huomioon ottamista ja vaikutuksia PK-yritysten toimintaan.



Lisätietoja:

Ville Kajala

Johtava asiantuntija, yhtiö- ja arvopaperimarkkinaoikeus

ville.kajala@chamber.fi

TIETOA KATSAUKSESTA

Tällä kertaa kyselyyn vastasi yhteensä 788 yritysjohtajaa eri puolilta Suomea. Eniten vastaajia oli Helsingin Seudun, Tampereen ja Turun kauppakamareista. Kysely tehtiin toukokuussa 2023.

Vastaajista 61 prosenttia oli toimitusjohtajia, 20 prosenttia hallituksen puheenjohtajia ja 14 prosenttia muita hallituksen jäseniä. Loput viisi prosenttia olivat muun muassa talousjohtajia, hallituksen sihteereitä ja varatoimitusjohtajia.

Vastaajista 52 prosenttia on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin (Hyväksytty Hallituksen Jäsen) ja HHJ-kurssin suorittaneista 55 prosenttia oli suorittanut HHJ-tutkinnon. HHJ-puheenjohtajakurssin oli suorittanut 15 prosenttia vastaajista ja HHJ Pro -ohjelman 1 prosentti.

Runsas kolmasosa vastaajayrityksistä oli hyvin pieniä, 1–9 työntekijän yrityksiä. Suurin piirtein saman verran oli 10–49 työntekijän yrityksiä. Noin viidennes oli 50–249 työntekijän yrityksiä. Loput 5 prosenttia oli 250 tai useamman työntekijän yrityksiä. Yli 80 prosenttia vastaajayrityksistä oli toiminut yli 10 vuotta. Alle viisi vuotta toimineita yrityksiä vastaajissa oli seitsemän prosenttia.

Noin 42 prosenttia vastaajayrityksistä oli omistajayrittäjän tai -yrittäjien kokonaan omistama. Perhe- tai sukuyrityksiä oli 23 prosenttia. Julkisyhteisöjen (valtio, kunta, kuntayhtymä) omistuksessa oli 8 prosenttia vastaajayrityksistä.

Kyselyn tulokset on analysoinut ja raportin laatinut Keskuskauppakamarin johtava asiantuntija Ville Kajala. Taitto Tanja Arvola ja Johanna Kaukovaara.

HALLITUKSEN KOKOONPANO

ERITYYPPISET YRITYKSET

Yrityksen koko, kehitysvaihe ja omistajarakenne vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälainen hallitus on yrityksen kannalta tarkoituksenmukainen.

Yrittäjäomistajan vetämässä yhtiössä hallitustyöskentely saattaa käytännössä olla vain muodollisuus. Tämä voi olla hyvinkin toimiva ratkaisu riippuen yrittäjän osaamisesta, yrityksen kehitysvaiheesta ja omistajayrittäjän tavoitteista. Joissakin tapauksissa yrittäjäomistaja on ottanut hallitukseen ulkopuolisia jäseniä, mutta ei ole vielä ollut valmis antamaan hallitukselle riittävästi valtaa ja vastuuta.

Perheyhtiön kehitysvaihe ja omistajien tilanne vaikuttaa siihen, tehdäänkö yrityksessä varsinaista hallitustyöskentelyä. Usein perheyhtiön hallitus koostuu perheenjäsenistä. Tämä voi olla hyvinkin toimiva ratkaisu riippuen omistajien tavoitteista, yrityksen kehitysvaiheesta ja perheenjäsenten osaamisesta.

Kansainvälisten konsernien tytäryhtiöissä hallitustyöskentely on usein vain muodollisuus. On kuitenkin huomattava, että hallituksen jäsenillä on vastuu hallitustyöskentelystä, vaikka toiminta olisi vain muodollisuus.

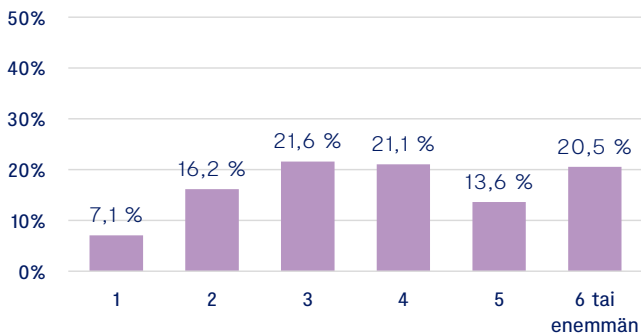
Julkisyhteisön omistamissa yhtiöissä oman haasteensa voi tuoda hallitusjäsenten valintaan liittyvä poliittinen prosessi, jolloin hallituksen liiketoimintaosaaminen voi pahimmillaan jäädä vähäiseksi. Hallituksen jäsenen vastuu on kuitenkin aina samanlaista riippumatta siitä, millä prosessilla jäsen on valittu.

HALLITUKSEN JÄSENTEN LUKUMÄÄRÄ

Eniten PK-yrityksissä on 3- tai 4-jäsenisiä hallituksia, mutta melkein yhtä paljon on melko suuria, vähintään 6-jäsenisiä hallituksia. Keskimäärin hallituksissa on 4,0 jäsentä. Vuoteen 2021 verrattuna keskimääräinen hallituksen jäsenten lukumäärä on pysynyt lähes ennallaan.

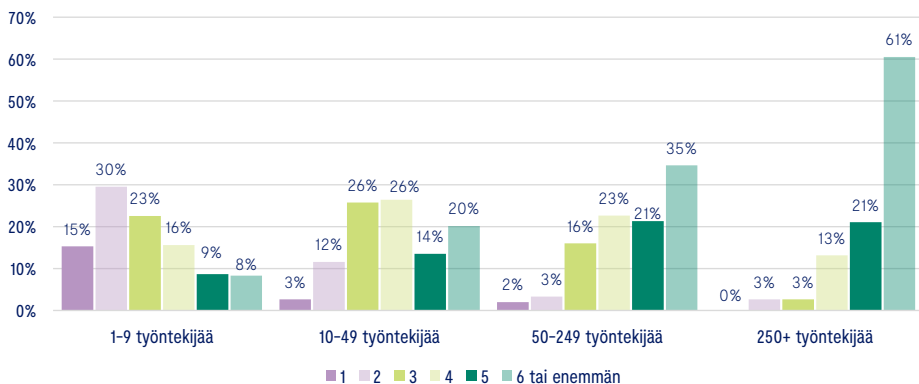
**PK-yritysten
hallituksissa
on keskimäärin
4,0 jäsentä**

Hallituksen jäsenten lukumäärä (kaikki yritykset)



Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi hallituksen jäsenten lukumäärään. Yli 60 prosentilla vähintään 250 työntekijän yrityksillä on vähintään kuusi hallituksen jäsentä. Toisaalta lähes puolella pienistä 1–9 työntekijän yrityksistä on vain yksi tai kaksi hallituksen varsinaista jäsentä.

Hallituksen jäsenten lukumäärä yrityksen koon mukaan



Kovin suuria hallituksia ei Suomessa pidetä tehokkaina. Suomessa hallituskoko onkin pienempi kuin verrokkimaissa. Vertailun vuoksi todettakoon, että pienissä pörssiyrityksissä on keskimäärin 5,4 hallituksen jäsentä ja kaikkien pörssiyritysten hallituksen keskimääräinen koko on 6,5 henkilöä.¹

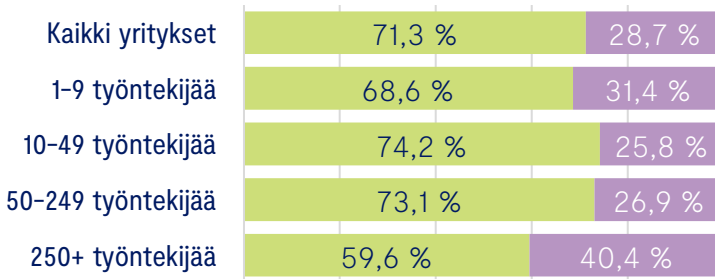
¹ Keskuskauppakamarin Corporate Governance -selvitys: [Pörssiyritysten hallinnointi ja yhtiökokoukset, elokuu 2022](#).

HALLITUKSEN JÄSENTEN SUKUPUOLIJAKAUMA

Selvitimme tänä vuonna kolmatta kertaa, kuinka suuri osuus PK-yritysten hallitusten jäsenistä on naisia. Kun kyselyyn on vastannut lähes 800 yritystä eri puolilta Suomea, kysely antaa kohtuullisen kattavan kuvan PK-yritysten hallitusten sukupuolijakaumasta.

PK-yritysten hallituksen jäsenistä 29 prosenttia on naisia (2021: 25 prosenttia). Osuus on samaa luokkaa kuin pienillä pörssiyrityksillä, joiden hallituksissa naisia on 28 prosenttia.²

Hallituksen jäsenet sukupuolen ja yrityksen koon mukaan



■ Miehet ■ Naiset

29 prosenttia
PK-yritysten
hallituksen
jäsenistä on naisia


Huomiota herättävää on myös se, että suurissa, vähintään 250 työntekijän yrityksissä naisten osuus vastaajayritysten hallituksen jäsenistä on 40 prosenttia. Osuus on jopa suurempi kuin naisten osuus suurten pörssiyritysten hallituksissa (37 prosenttia).

Pienissä 1-9 työntekijän yrityksissä naisten osuus hallituksen jäsenistä oli 31 prosenttia. Se, koostuuko hallitus vain yhtiön johdosta ja omistajista vai onko mukana myös yhtiön ulkopuolisia jäseniä, ei näyttäisi merkittävästi vaikuttavan hallituksen sukupuolijakaumaan.

² Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus: [Naiset pörssiyritysten hallituksissa, heinäkuu 2023](#).

HALLITUKSEN JÄSENTEN IKÄ

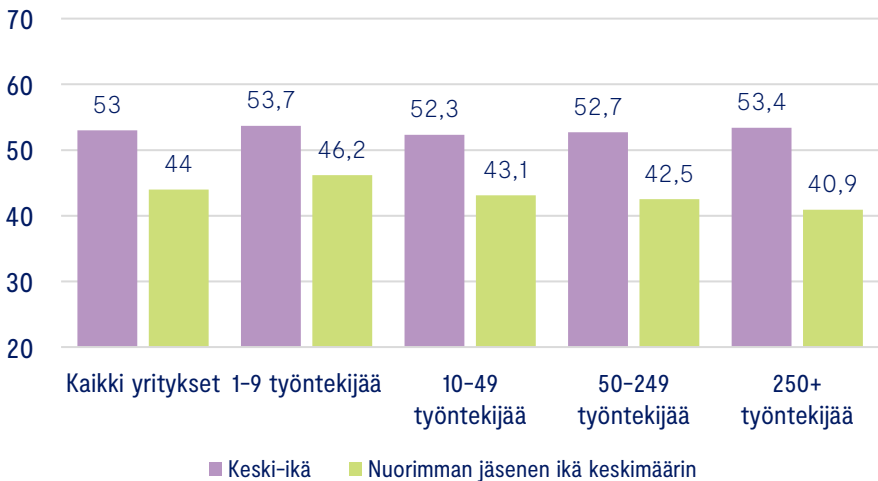
Osaamisen, kokemuksen ja näkemysten monimuotoisuus yhtiön hallituksessa tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehittämistä sekä hyvää hallintoa. Riittävä monimuotoisuus edistää kykyä suhtautua avoimesti innovatiivisiin ajatuksiin ja tukee avointa keskustelua. Monimuotoisuus edistää usein myös yritysten vastuullisuutta, kun eri näkökohdat tulevat otetuksi päätöksenteossa huomioon. Hallituksen jäsenten sukupuolen lisäksi selvitimme PK-yritysten hallitusten monimuotoisuutta hallituksen jäsenten iän suhteen.



PK-yrityksen hallituksen jäsen on keskimäärin 53-vuotias

PK-yritysten hallituksen jäsenet ovat keskimäärin 53-vuotiaita. Pörssiyrityksissä hallituksen jäsenten keski-ikä on 56 vuotta.³ Nuorin hallituksen jäsen on PK-yrityksessä keskimäärin 41-vuotias. Hallituksen jäsenten ikähaitari on suurin vähintään 250 työntekijän yrityksissä.

Hallituksen jäsenten ikä yrityksen koon mukaan



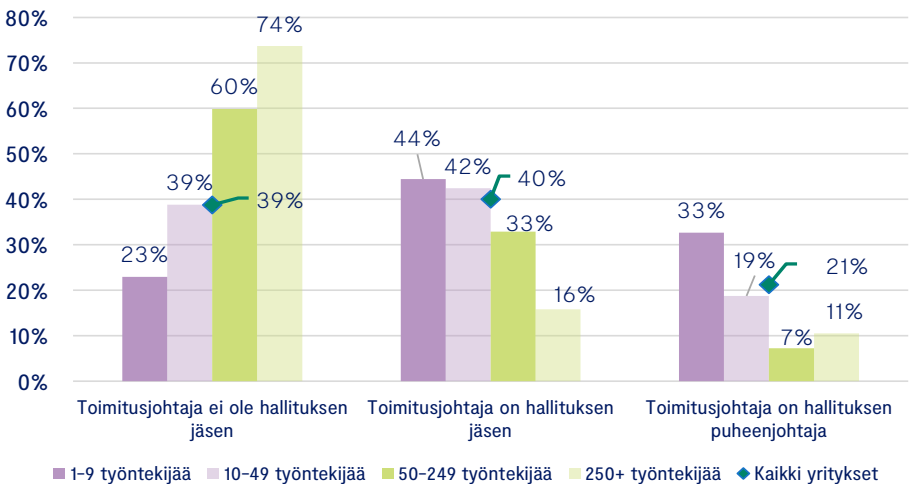
3 Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus: [Naiset pörssiyrityöiden hallituksissa, heinäkuu 2023](#).

TOIMITUSJOHTAJAN HALLITUSJÄSENYYS

Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan ja varmistaa yhtiön johtamisjärjestelmän toimivuuden ja valvonnan. Hyvin pienissä yrityksissä on tyypillistä, että omistajayrittäjä toimii samanaikaisesti toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana. Koska hallituksen tehtävänä on valvoa toimitusjohtajaa, näiden roolien erottaminen voi kuitenkin olla tarpeen yhtiön toiminnan laajentuessa.

Pörssiyrityksiä koskeva hallinnointikoodi suosittaa, että toimitusjohtajaa ei valita hallituksen puheenjohtajaksi nimenomaan hallituksen valvontatehtävän takia. Selvityksemme mukaan tämä hyvän hallinnoinnin periaate on otettu laajasti käyttöön myös yli 50 työntekijän PK-yrityksissä. Selvästi yli puolessa näistä yrityksistä toimitusjohtaja ei myöskään ole hallituksen jäsen.

Toimitusjohtajan hallitusjäsenyys



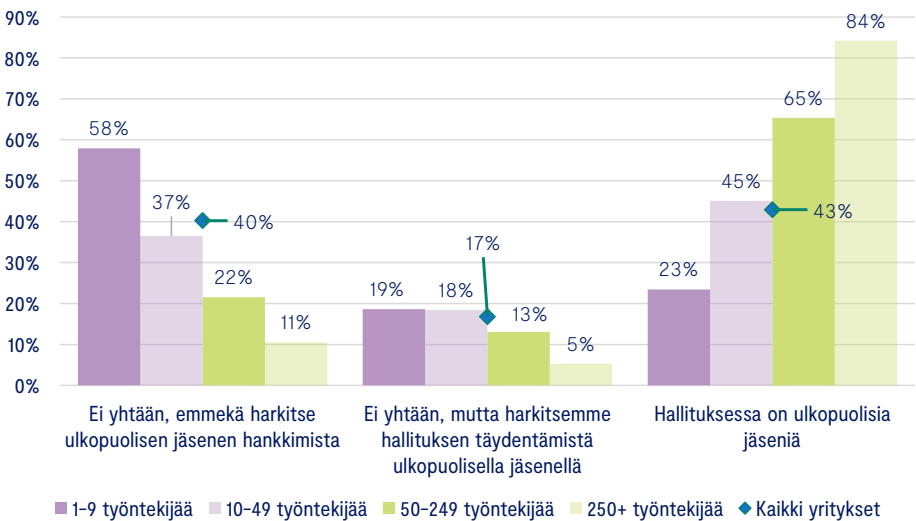
Silloin, kun hallituksessa on yhtiön ulkopuolisia jäseniä, toimitusjohtaja on selvästi harvemmin yhtiön hallituksen jäsenenä (31 prosenttia yhtiöistä) tai puheenjohtajana (13 prosenttia yhtiöistä).

ULKOPUOLISET HALLITUKSEN JÄSENET

Varsin moni PK-yritys hakee yrityksen johdon ja omistajakunnan ulkopuolelta vahvistusta hallitukseensa. Noin kahdella viidestä vastaajayrityksestä on vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen hallituksen jäsen. Lisäksi joka lähes joka viides yritys harkitsee hallituksen täydentämistä ulkopuolisella jäsenellä. Osuudet eivät ole juurikaan muuttuneet vuoden 2021 selvitykseen verrattuna.

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi siihen, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Enemmistöllä pienimmistä, 1-9 työntekijän yrityksistä ei ole hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Sen sijaan vähintään 250 työntekijän yrityksistä peräti 84 prosentilla on vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen hallituksen jäsen.

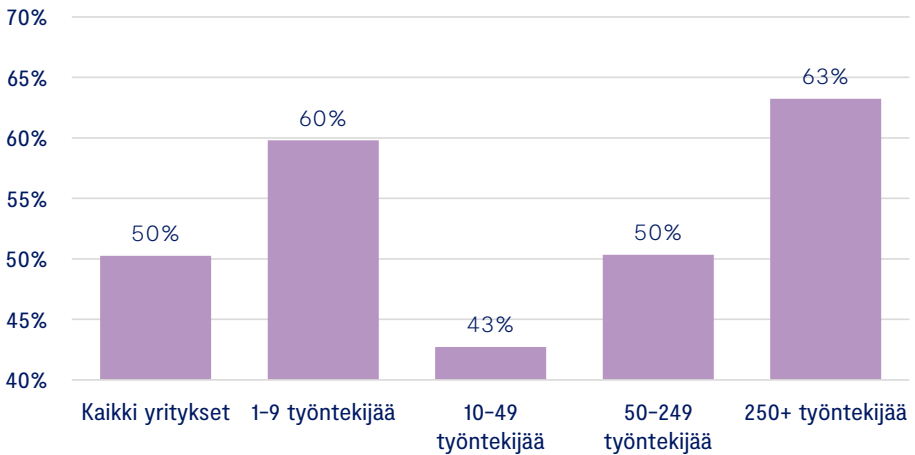
Ulkopuoliset jäsenet yrityksen hallituksessa



Yrityksissä, joiden hallituksissa on ulkopuolisia jäseniä, ulkopuolisia jäseniä on keskimäärin puolet hallituksen jäsenistä.

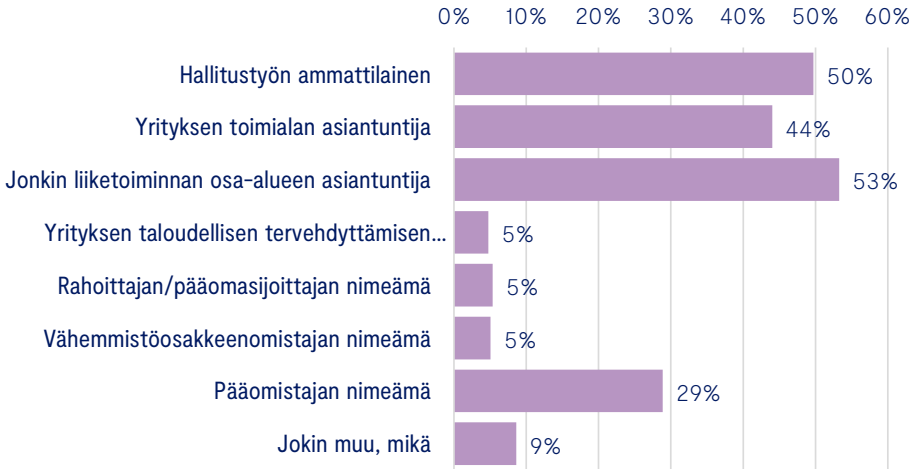
Yrityksissä, joissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä, ulkopuolisten jäsenten osuus on keskimäärin noin puolet kaikista hallituksen jäsenistä. PK-yrityksiin ehkä yllättävänkin korkeaa ulkopuolisten jäsenten osuutta selittää osin se, että hallitusten keskimääräinen koko on pieni (4 jäsentä). Tällöin jo kahdenkin ulkopuolisen hallituksen jäsenen olemassaolo nostaa ulkopuolisten jäsenten suhteellisen osuuden korkeaksi.

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten keskimääräinen osuus kaikista hallituksen jäsenistä yrityksissä, joiden hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä



Vähän yli puolet ulkopuolisista hallituksen jäsenistä on jonkin liiketoiminnan osa-alueen asiantuntijoita ja puolet hallitustyön ammattilaisia. Reilu kaksi viidestä ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä on yrityksen toimialan asiantuntijoita.

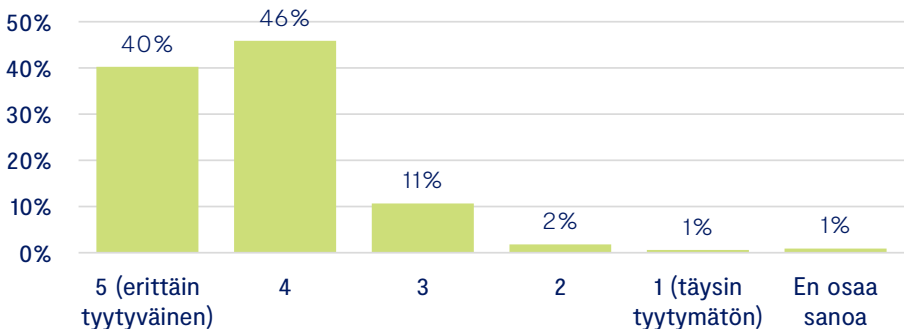
Ulkopuolisten hallituksen jäsenten tausta



Yleensä ulkopuoliset hallitusjäsenet valittu onnistuneen varsin hyvin, sillä lähes 90 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenten toimintaan. Keskimääräinen arvosana on peräti 4,2 (2021: 4,2). Arvosanan arvoa nostaa se, että kyselyn vastaajista on enemmistö toimitusjohtajia, ei siis itseään arvioivia hallituksen jäseniä. Myös avoimissa vastauksissa ulkopuolisen hallituksen jäsenen todettiin tuoneen ryhtiä hallituksen toimintaan.

Lähes 90 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenten toimintaan.

Tyytyväisyys ulkopuolisten hallituksen jäsenten toimintaan

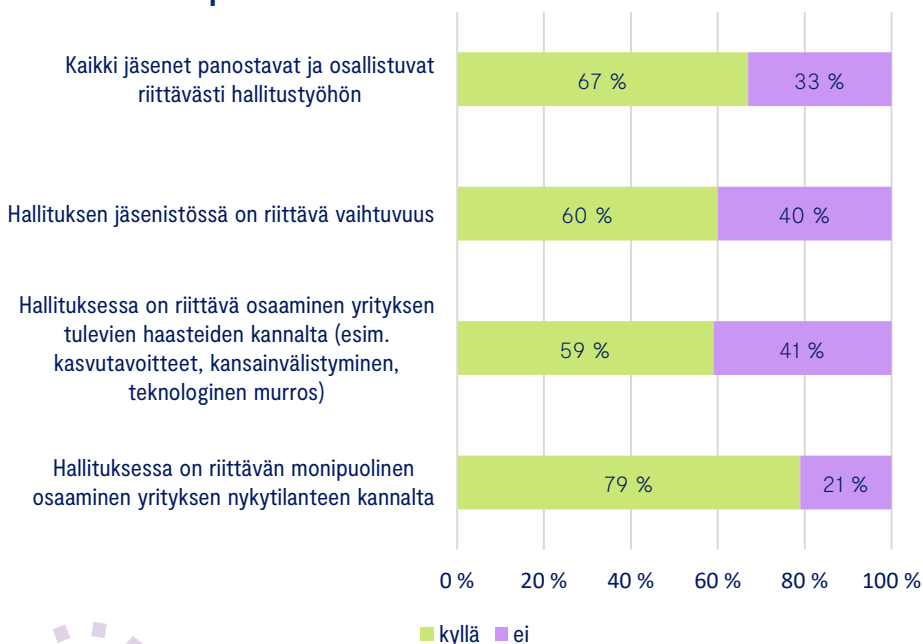


HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS

HALLITUSKOKOONPANON TOIMIVUUS

Hallituksen osaamista ja vaihtuvuutta koskevat kysymykset tuottivat pitkälti samansuuntaisia vastauksia kuin edellisvuosina. Hallituksen riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta ja hallituksen jäsenten riittämätön vaihtuvuus herättivät edelleen kohtuullisen suurta huolta.

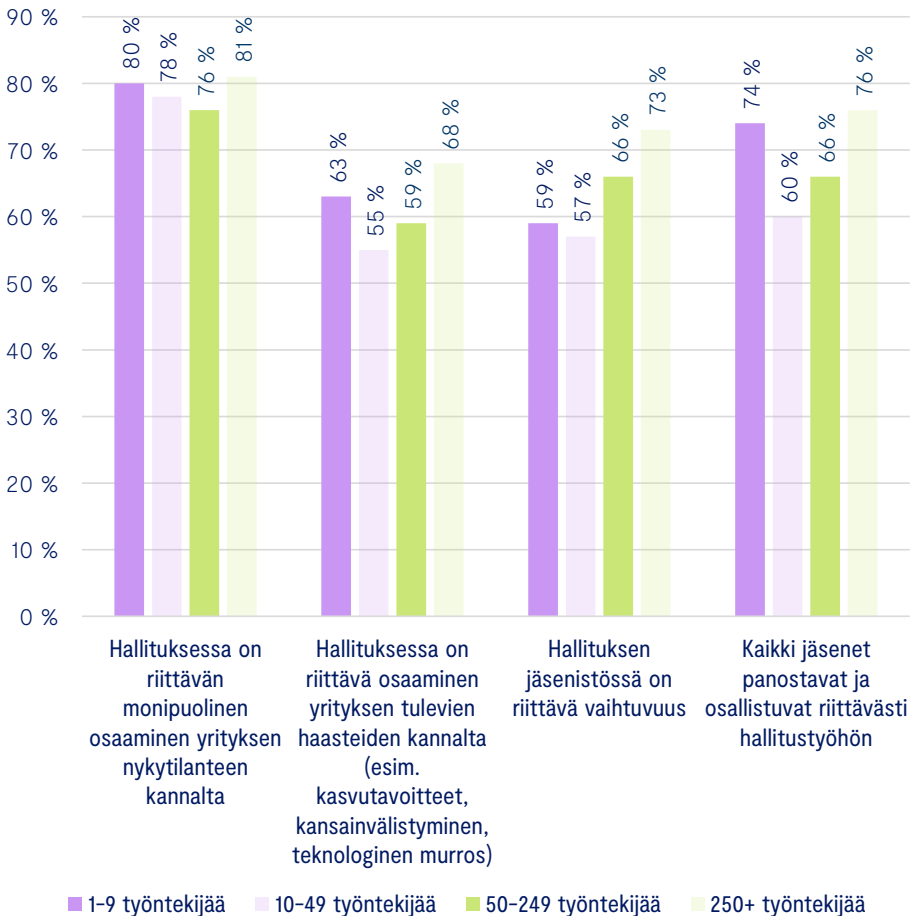
Hallituskokoonpano



Hallituksen osaaminen on tulevaisuuden haasteiden kannalta riittämätöntä 41 prosentissa yrityksissä.

Yrityksen koko vaikutti vastauksiin merkittävästi. Suuremmissa, vähintään 250 työntekijän yrityksissä hallituksen jäsenten vaihtuvuudesta vaikuttaa olevan huolehdittu pienempiä yrityksiä paremmin, kun kyllä-vastausten osuus on suuremmissa yrityksissä noin 15 prosenttiyksikköä suurempi kuin pienemmissä yrityksissä. Myös vapaamatkustajia katsottiin suuremmissa yrityksissä olevan vähemmän kuin pienemmissä yrityksissä.

Hallituskokoonpano yrityksen koon mukaan



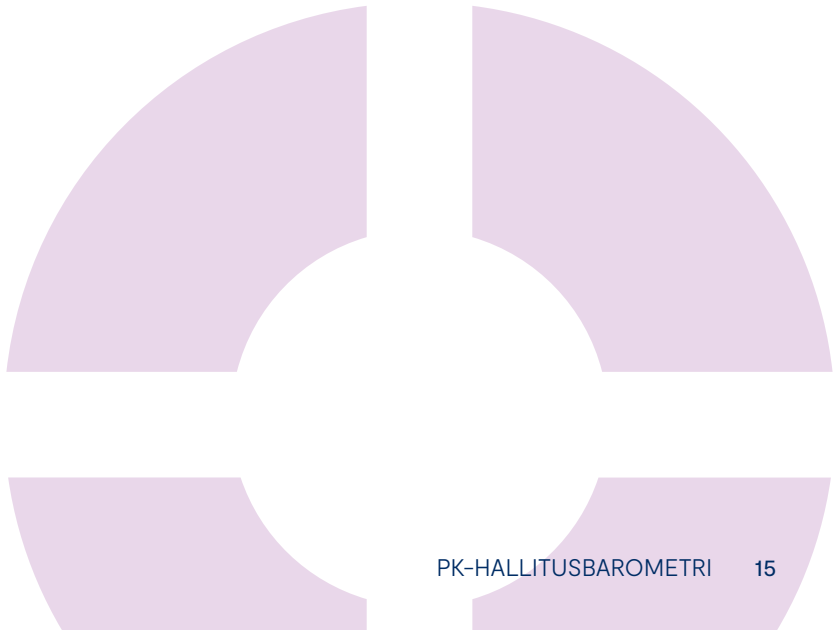
HALLITUKSEN JÄSENTEN VAIHTUVUUS

Yritysten tarpeet hallituksen jäsenten osaamisen suhteen vaihtelevat yrityksen kulloisenkin tilanteen, strategian ja kehitysvaiheen mukaan. Tämä korostaa myös tarvetta huolehtia hallituksen jäsenten riittävästä vaihtuvuudesta. Toisaalta pienissä omistajayrittäjävetoisissa yrityksissä, joissa hallitus on usein käytännössä muodollisuus, hallituksen jäsenten vaihtuvuudella ei ole samanlaista merkitystä.

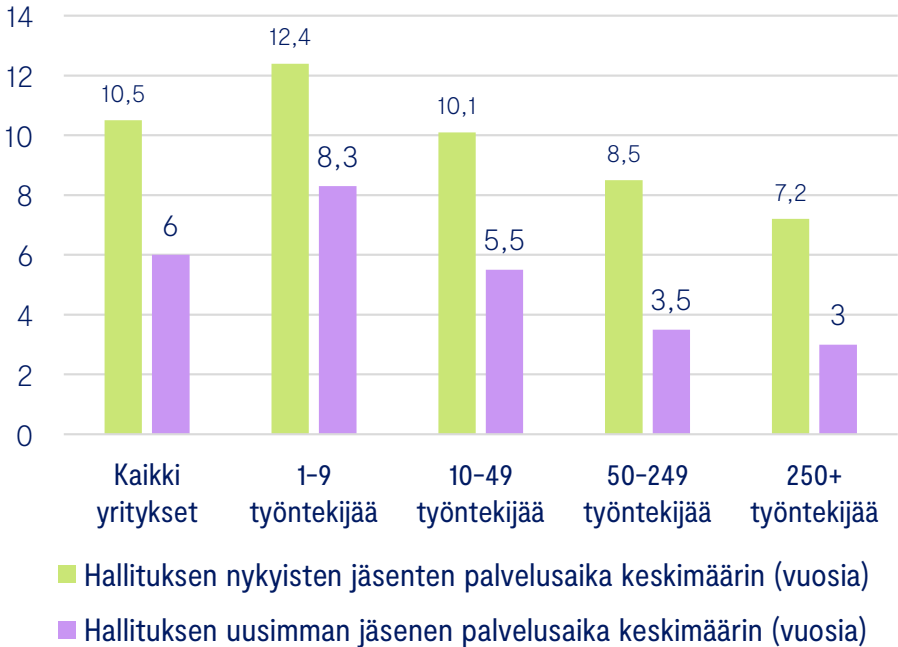
Selvitimme hallituksen jäsenten vaihtuvuutta kysymällä hallituksen nykyisten jäsenten keskimääräistä palvelusaikaa ja hallituksen uusimman jäsenen keskimääräistä palvelusaikaa. Vastausten perusteella hallituksen jäsenten vaihtuvuus on sitä suurempaa mitä suuremmasta yrityksestä on kyse.



Hallituksen jäsenten vaihtuvuus kasvaa yrityksen koon mukana.



Hallituksen vaihtuvuus



PK-yrityksen hallituksen jäsenet vaihtuvat suhteellisen harvoin. Hallituksen jäsenen keskimääräinen palvelusaika on 10,5 vuotta ja hallituksen uusimman jäsenen keskimääräinen palvelusaika on 6,0 vuotta.

HALLITUKSEN JÄSENTEN OSAAMISALUEET

Kyselyn vastausten perusteella hallituksen jäsenten tärkeimmät osaamisalueet ovat liiketoimintaosaaminen, yritystalouden ja rahoituksen hallinta sekä kokemus strategisesta työskentelystä. Tämän kolmen kärjen kannoilla tulevat PK-yrityksen toimintatapojen tunteminen ja toimialaosaaminen. Usea vastaaja painotti hallituksen jäsenten monipuolista osaamista. On myös hyvä muistaa, että hallituksen osaamista on syytä tarkastella kokonaisuutena.


Hallitusten jäsenten osaaminen



Tulokset näyttävät olevan vuodesta toiseen melko vakiot. Kysyimme tänä vuonna toista kertaa vastuullisuusosaamisen merkityksestä. Jo reilu puolet yrityksistä piti vastuullisuusosaamista erittäin tärkeänä tai tärkeänä, ja vastausten keskiarvo 3,5 (asteikolla 1–5) nousi edellisestä kyselystä (2021: 3,3). Silti kokonaisuutena vastuullisuusosaaminen sijoittuu osaamisalueiden tärkeysjärjestyksessä varsin alas. Myös uuden teknologian osaamisen arvostus sijoittuu vastuullisuusosaamisen kanssa samalle tasolle keskiarvolla 3,5 (2021: 3,5).

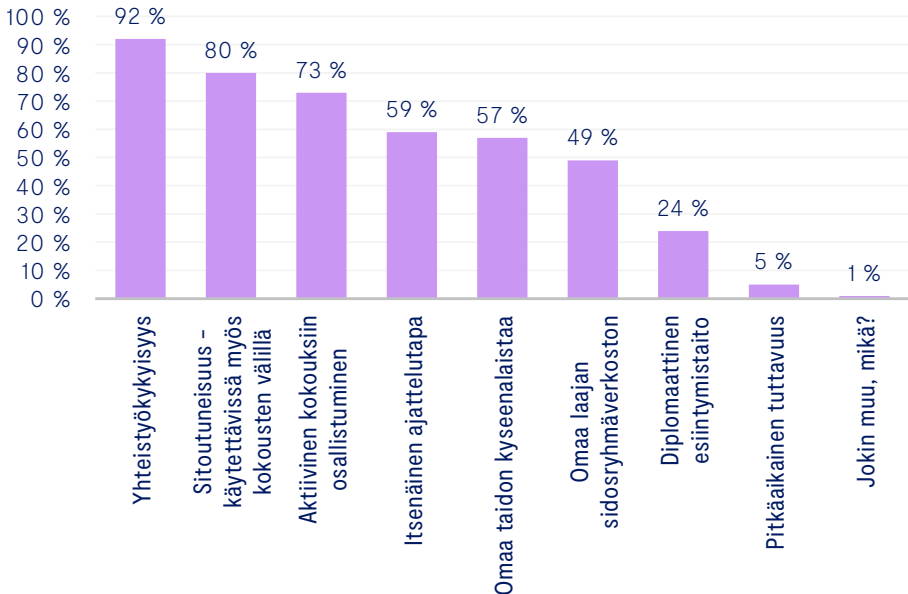
HALLITUKSEN JÄSENTEN HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET

Hallituksen jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista vastaajat arvostavat kaikkein eniten yhteistyökykyisyyttä, toiseksi eniten sitoutuneisuutta eli sitä, että henkilö on käytettävissä myös kokousten välillä. Kokonaisuudessaan tulos on hyvin lähellä sama kuin edellisvuosien kyselyissä.



Hallitukseen halutaan yhteistyökykyisiä henkilöitä.

Hallituksen jäsenen henkilökohtaiset ominaisuudet

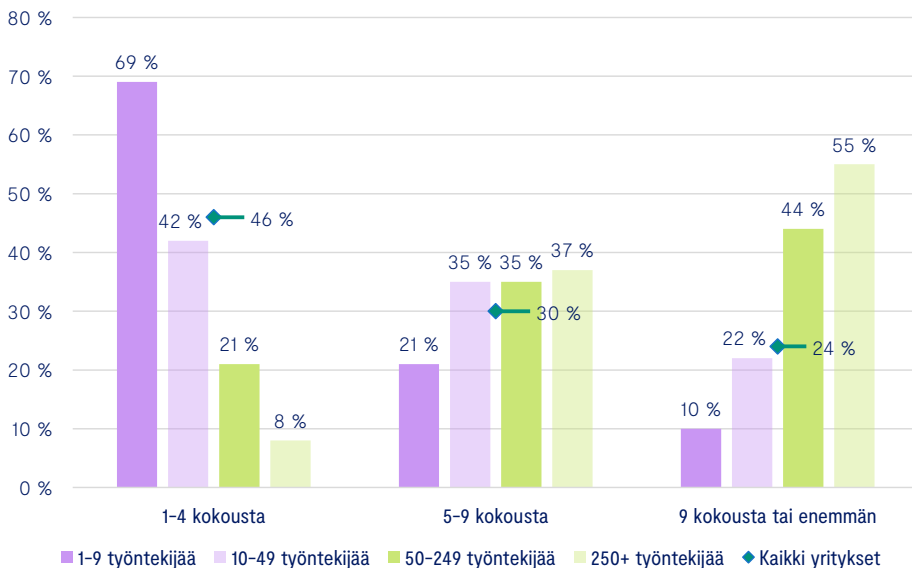


HALLITUKSEN KOKOUKSET

HALLITUKSEN KOKOUSTEN MÄÄRÄ

Noin 46 prosentilla vastaajayrityksistä on vain 1–4 hallituksen kokousta vuodessa. Pienellä yrityksellä, jota omistajayrittäjät vetävät ilman erityisiä kasvutavoitteita tai kriisitilanteita, tämä on epäilemättä hyvinkin toimiva ratkaisu. Joka neljännellä yrityksellä kokouksia on sen sijaan vähintään yhdeksän vuodessa. Kokousten määrä on hieman lisääntynyt edelliseen vuoden 2021 kyselyyn verrattuna.

Kokousten määrä



Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi kokousten lukumäärään. Pienimmillä yrityksillä (1–9 työntekijää) on tyypillisesti 1–4 kokousta vuodessa, kun taas yli puolella suuremmista, vähintään 250 työntekijän yrityksistä on vähintään 9 kokousta.

Vertailun vuoksi todettakoon, että pörssiyritysten hallitukset kokoontuivat vuonna 2021 keskimäärin 17,0 kertaa ja kokoukset vaihteluväli oli 7–66. Lukuihin sisältyvät lähtökohtaisesti myös puhelin- ja muut etäkokoukset. Usein suuri kokousmäärä liittyy yhtiössä käynnissä oleviin muutostilanteisiin.

KOKOUSJÄRJESTELYT

Kokousjärjestelyistä saadut vastaukset ovat muuttuneet vain vähän vuoteen 2021 verrattuna. Noin neljäsosalla PK-yrityksistä ei ole erityistä kokousten organisointia. Taustalla voi tuki olla se, että hallitus on erittäin pieni ja lähes muodollisuus omistajayrittäjän vetämässä yrityksessä.



Etäosallistumista hallituksen kokouksiin on hyödynnetty laajasti myös koronapandemian päättymisen jälkeen.

Koronapandemian aikana PK-yritysten hallitustyöskentely otti digiloikan. Pandemian päättymisen jälkeen etäosallistumisen hyödyntämistä on jatkettu. Vastajayrityksistä 65 prosenttia ilmoitti hyödyntävänsä hallituksen kokouksissaan myös etäosallistumista (2021: 70 prosenttia), kun vastaava luku vuonna 2019 ennen koronapandemiaa oli 38 prosenttia. Vajaa puolet yrityksistä hyödyntää työskentelyssään myös verkkotyökaluja.

Lähes kolme neljästä PK-yrityksen hallituksista saa kokousaineiston etukäteen ja noin kahdessa kolmesta PK-yrityksestä toimitusjohtaja ja puheenjohtaja tapaavat säännöllisesti. Vuosisuunnitelma on noin puolella ja työjärjestys vajaalla puolella PK-yrityksistä.

Hallitustyön organisointi



Vain noin joka viides PK-yrityksen hallitus keskustelee säännöllisesti ilman toimitusjohtajan läsnäoloa.

Vain noin joka viides PK-yrityksen hallitus keskustelee säännöllisesti ilman toimitusjohtajan läsnäoloa. Luku on varsin alhainen ottaen huomioon, että hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen sekä hänen toimintansa valvonta. Toisaalta alhainen luku voi selittyä sillä, että monessa yrittäjävetoisessa yrityksessä omistajayrittäjä toimii sekä toimitusjohtajana että hallituksessa.

KOKOUSTEN TEHOKKUUS

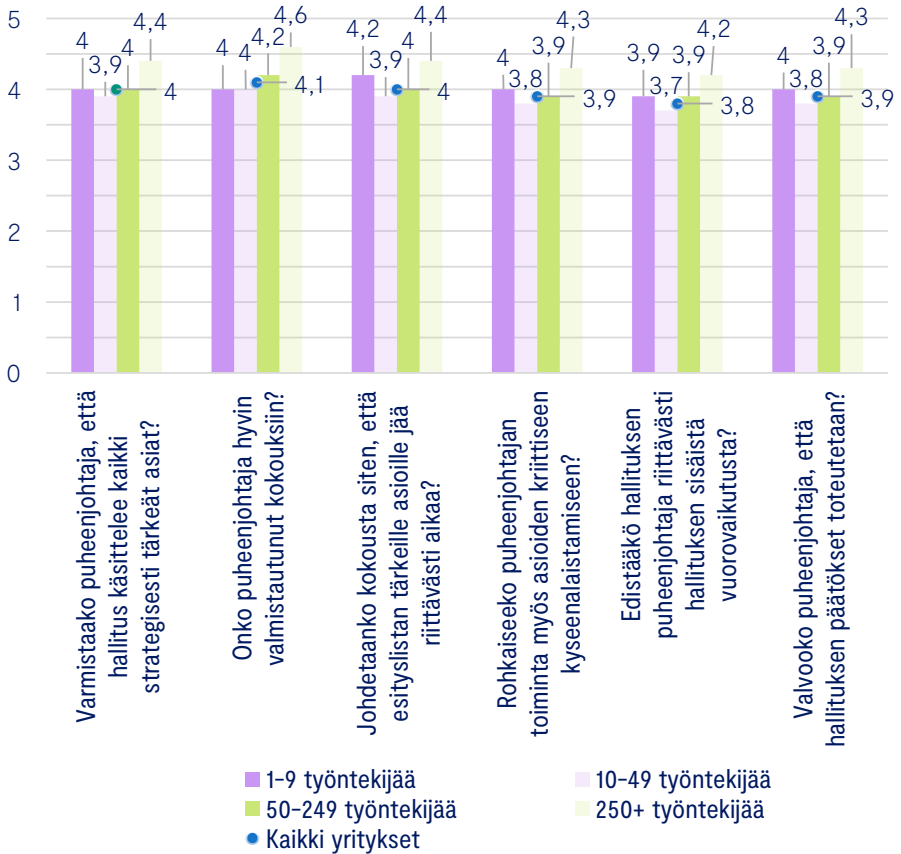
Kyselyyn annettujen vastausten perusteella PK-yritysten hallituksen kokouksissa keskitytään varsin hyvin kokouksen asialistalla oleviin asioihin. Sen sijaan erityisesti strategia- ja tulevaisuustyöskentelyssä sekä kokouksiin valmistautumisessa on PK-yritysten hallituksissa parantamisen varaa. Myös jäsenten valmistautumisessa kokouksiin vaikuttaisi olevan hieman kehittämisen varaa.

Hallituksen kokouksen tehokkuus



Pyysimme vastaajia arvioimaan myös hallituksen puheenjohtajan toimintaa asteikolla 1–5. Keskimäärin parhaimmat arvosanat saavat suurempien, vähintään 250 työntekijän yritysten hallitusten puheenjohtajat. Näissä yrityksissä hallinnointi- ja johtamisjärjestelmät ovat usein vakiintuneet. Kriittisintä palaute on 10–49 työntekijän yrityksissä. Nämä yritykset ovat usein elinkaarellaan sellaisessa vaiheessa, jossa hallitustyöskentelyn merkitys alkaa korostua ja puheenjohtajaltakin voidaan usein kaivata uudenlaista otetta.

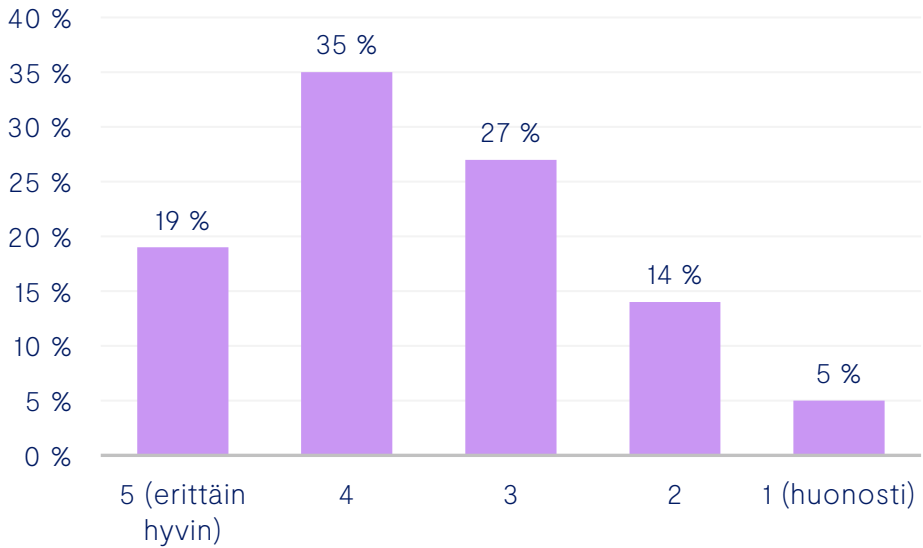
Puheenjohtajan toiminta



STRATEGIATYÖSKENTELY

Strategiaan ja tulevaisuuteen keskittymisellä on monella hallituksella parantamisen varaa, sillä vain 54 prosenttia vastaajista antoi erittäin hyvän tai hyvän arvosanan (4 tai 5) sille, keskittyykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen. Arvosanojen keskiarvo on samalla tasolla kuin vuoden 2021 kyselyssä.

Strategiaan ja tulevaisuuteen keskittyminen

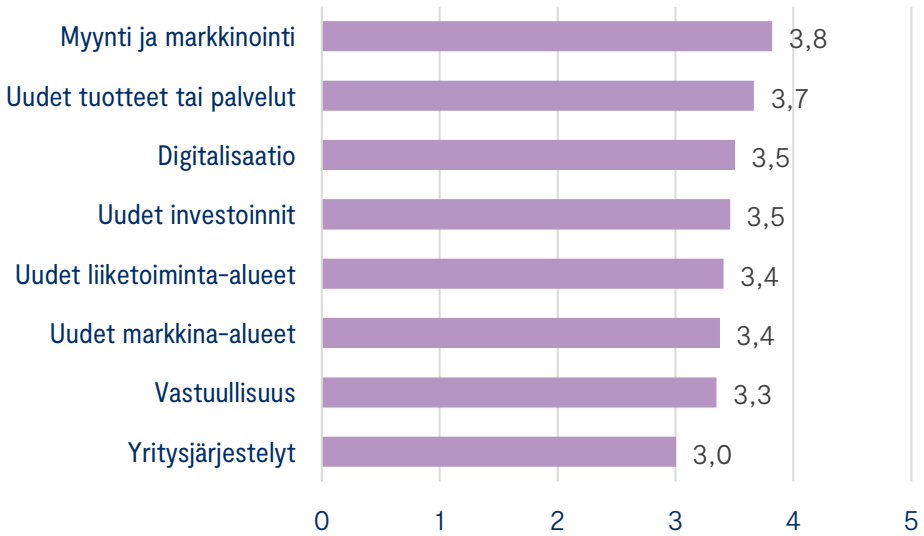


Selvitimme myös, mitkä seikat painottuvat PK-yritysten strategiatyössä. Tältä osin on silmiinpistävää, että vaikka myynti ja markkinointi on strategiatyössä vahvimmin esillä, hallitusten jäsenten tärkeimmissä osaamisalueissa myynti- ja markkinointiosaamista ei juurikaan painoteta.



Myyntiä ja markkinointia painotetaan strategiatyössä, mutta ei hallituksen jäsenten osaamisprofiilissa.

Strategiatyön painotukset



VIIMEAIKAISTEN TAPAHTUMIEN VAIKUTUS HALLITUSTYÖSKENTELYYN

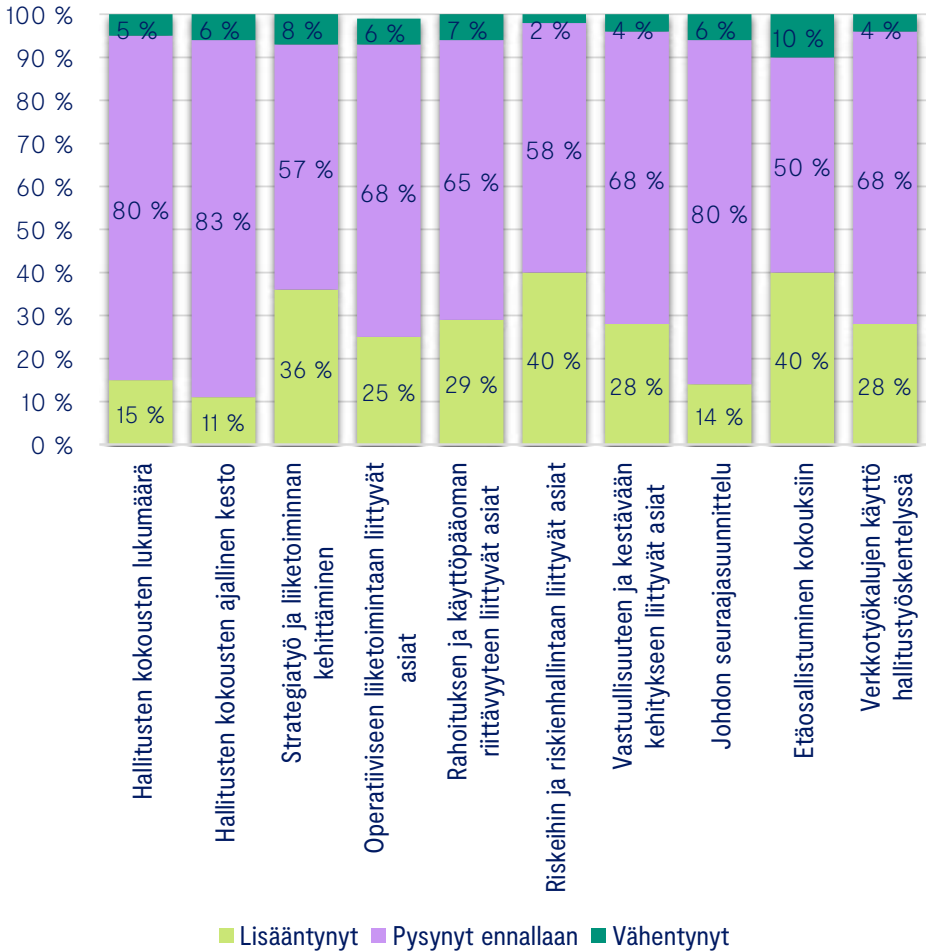
Selvitimme myös, miten koronapandemian päättymisen, Venäjän hyökkäys Ukrainaan, kiihtynyt inflaatio ja kauppapolitiikan jännitteet ovat vaikuttaneet hallitustyöskentelyyn. Pandemian aikana toimiviksi osoittautuneita etäosallistumisjärjestelyjä on jatkettu ja niiden käyttö on lisääntynyt 40 prosentilla PK-yrityksistä. Toisaalta joissakin yrityksissä on palattu ainakin osittain puhtaisiin lähikokouksiin.

Riskienhallintaan liittyvien asioiden käsittely on lisääntynyt 40 prosentilla ja strategiatyöhön ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvien asioiden käsittely 36 prosentilla PK-yrityksistä. Myös rahoituksen ja käyttöpääoman riittävyyteen sekä vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvien asioiden käsittely on lisääntynyt lähes 30 prosentilla PK-yrityksistä.



**Yllättävät ja äkkinäiset muutokset
ovat korostaneet tarvetta nopeaan
reagointiin.**

Viimeaikaisten tapahtumien vaikutus hallitustyöskentelyyn



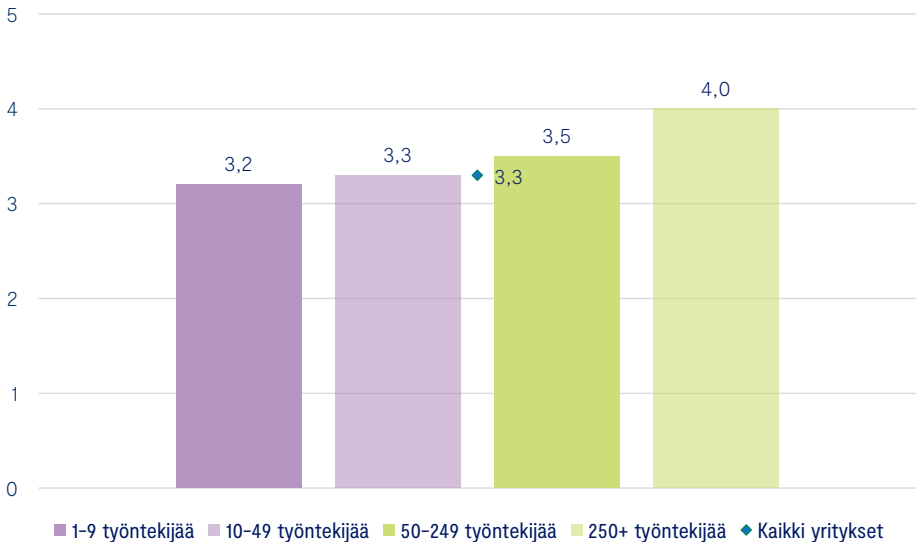
Avoimissa vastauksissa tuotiin esille muun muassa, että viimeaikaiset tapahtumat ovat korostaneet tarvetta nopeaan reagointiin. Riittävän usein järjestettävät hallituksen kokoukset ovat vastaajien mukaan helpottaneet muuttuviin tilanteisiin. Joillakin yrityksillä viimeaikaiset tapahtumat eivät ole vaikuttaneet toimintaan lainkaan.

VASTUULLISUUS JA KESTÄVÄ KEHITYS

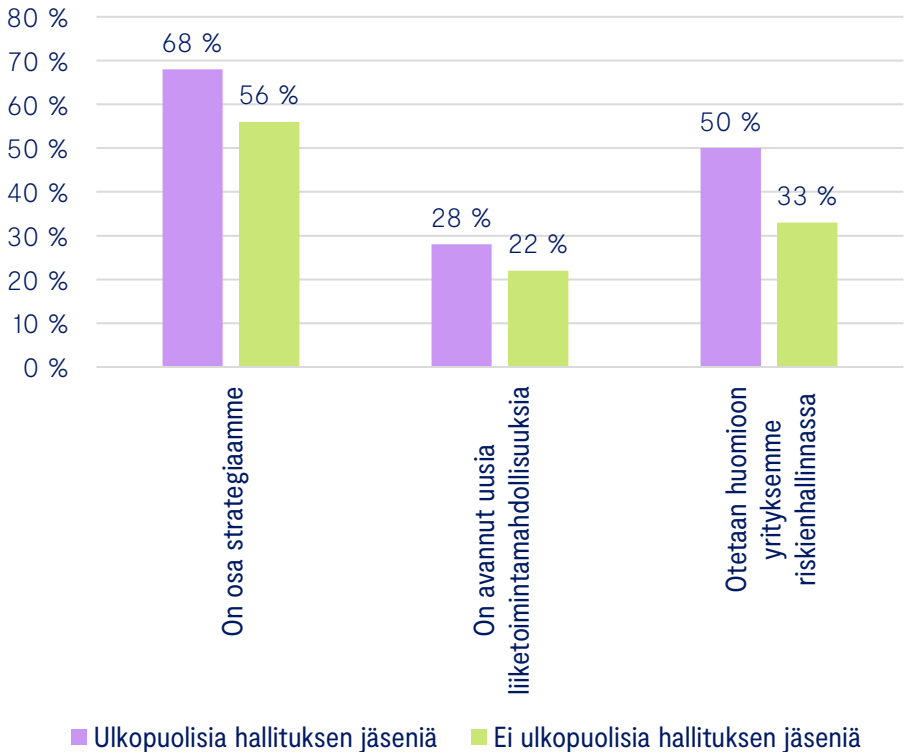
Selvitimme tänä vuonna ensimmäistä kertaa, miten vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat vaikuttaneet PK-yritysten toimintaan. Lähes 30 prosentilla vastaajayrityksistä vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyvien asioiden käsittely on lisääntynyt viimeaikaisten tapahtumien takia. Vastuullisuusasioiden käsittely on lisääntynyt suhteellisesti eniten suuremmissa yrityksissä, mutta myös joka neljäs 10–49 työntekijän yritys kertoi vastuullisuusasioiden käsittelyn lisääntymisestä.

Vastuullisuuden ja kestäväan kehityksen merkitys yhtiön strategialle on tunnustettu erityisesti suuremmissa vähintään 250 työntekijän yrityksissä, joista kolme neljäsosaa piti vastuullisuutta ja kestäväan kehitystä erittäin tärkeänä tai tärkeänä tekijänä yrityksen strategian kannalta. Vastuullisuusnäkökohtien huomioon ottaminen on korostuneempaa yrityksissä, joiden hallituksissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä.

Vastuullisuus yrityksen strategiatyössä



Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen vaikutus yrityksen toimintaan




Lähes kahdella kolmasosalla vastaajayrityksistä vastuullisuus ja kestävä kehitys on otettu huomioon yrityksen strategiassa. Luku on yllättävän suuri ottaen huomioon, että vastuullisuus- ja kestävyysnäkökohdat eivät sijoittuneet kovinkaan korkealle strategian painotuksiin liittyneessä kysymyksessä. Riskienhallinnassa vastuullisuus ja kestävä kehitys otetaan huomioon 40 prosentissa PK-yrityksistä. Joka neljännellä PK-yrityksellä vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia.



Joka neljännellä PK-yrityksellä vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

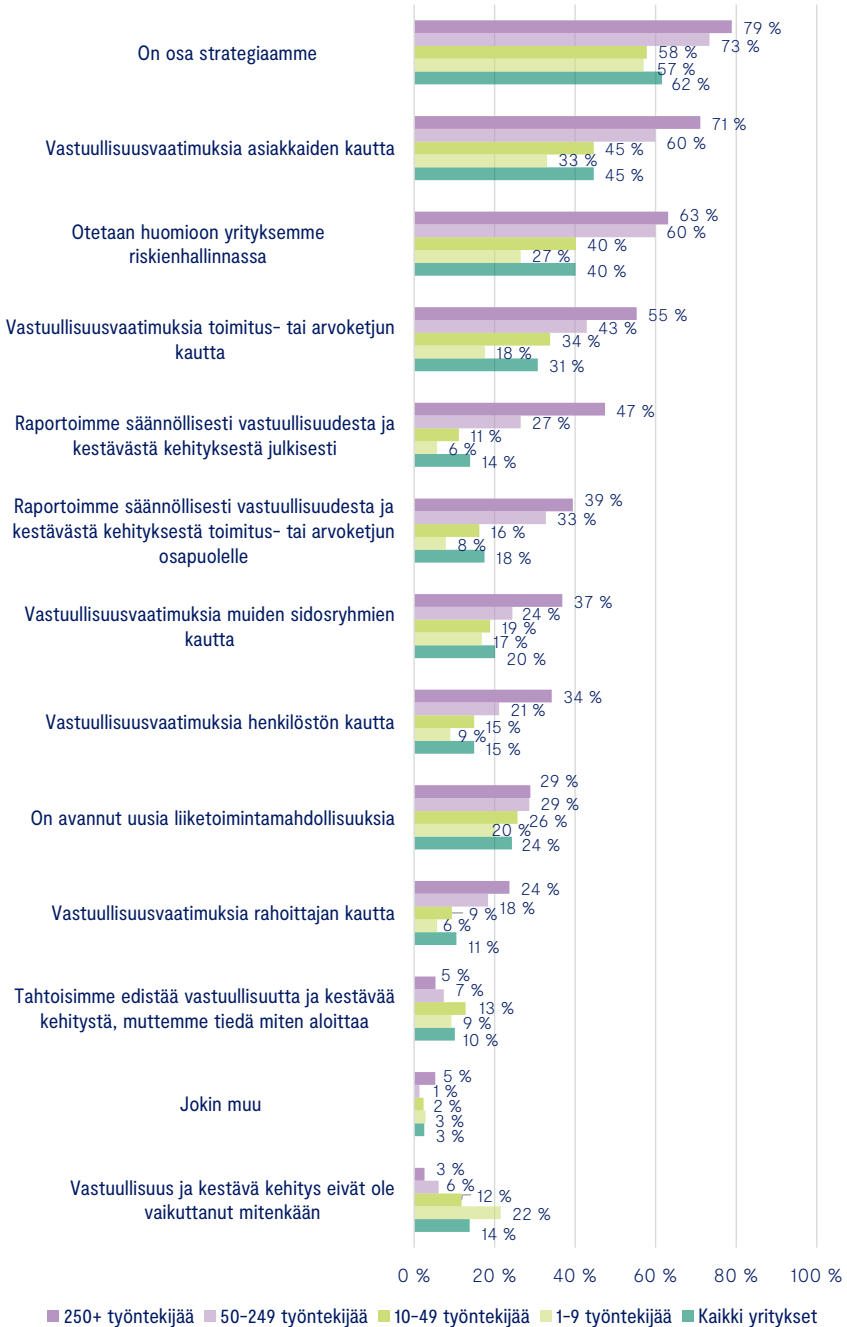
Vastuullisuusvaatimuksia yrityksiin kohdistuu erityisesti asiakkaiden kautta, mutta merkittävässä määrin myös toimitus- tai arvoketjun kautta. Lähes puolet vähintään 250 työntekijän yrityksistä raportoi vastuullisuudestaan julkisesti ja lähes joka viides PK-yritys raportoi vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä toimitus- tai arvoketjun osapuolelle.



Joka kymmenes PK-yritys haluaisi edistää vastuullisuutta ja kestäväää kehitystä, muttei tiedä miten pääsisi alkuun.

Vastuullisuuteen ja kestäväään kehitykseen liittyvät näkökohdat korostuvat suuremmilla yrityksillä. Erot pienten ja suurempien yritysten välillä ovat merkittäviä kautta linjan. Erityisesti pienemmissä yrityksissä kyse on myös osaamisvajeesta: Joka kymmenes PK-yritys haluaisi edistää vastuullisuutta ja kestäväää kehitystä, muttei tiedä miten pääsisi alkuun.

Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen vaikutus yrityksen toimintaan



HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO

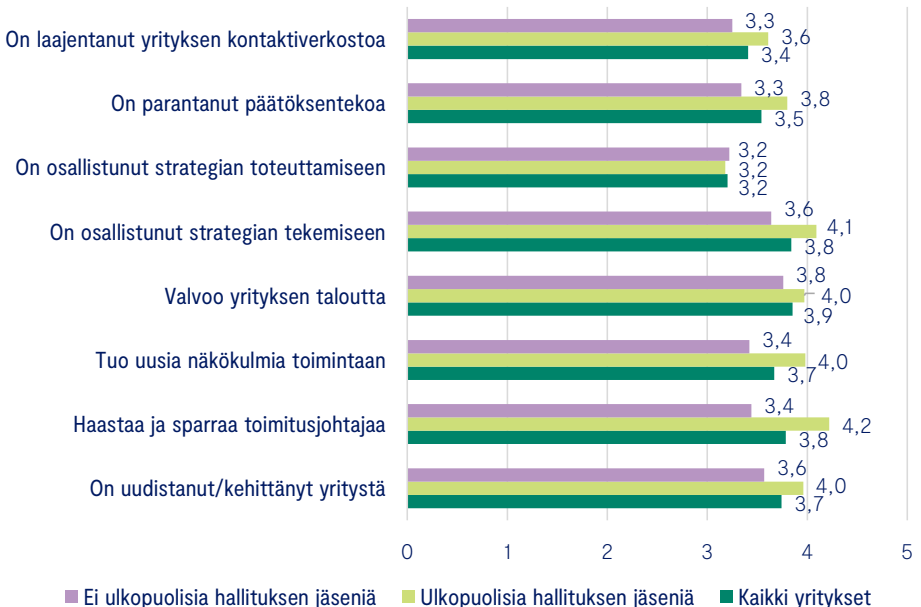
Vastaajat kertovat hallituksen tuoneen eniten lisäarvoa valvomalla yrityksen taloutta. Toiseksi eniten arvostusta sai osallistuminen strategian tekemiseen ja kolmanneksi tuli toimitusjohtajan haastaminen ja sparraaminen. Myös uusien näkökulmien tuominen toimintaan nousi vastauksissa korkealle.



Ulkopuolisten hallituksen jäsenten vaikutus näky selvästi hallituksen tuomassa lisäarvossa.

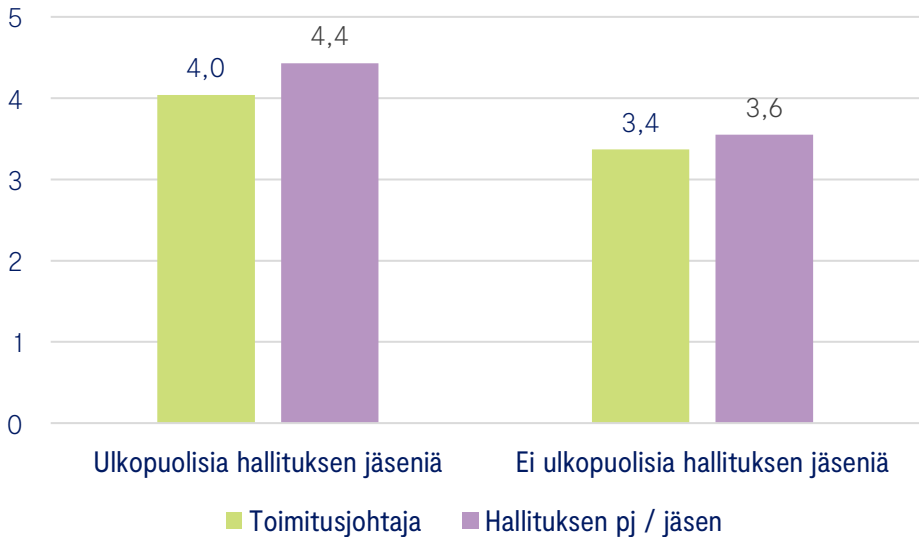
Ulkopuolisten hallituksen jäsenten vaikutus näkyy selvästi hallituksen tuomassa lisäarvossa. Kaikkein selvimmin ero näkyy hallituksen kyvyssä haastaa ja sparrata toimitusjohtajaa. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet myös tuovat uusia näkökulmia toimintaan sekä tehostavat selvästi strategiatyötä ja päätöksentekoa.

Hallituksen tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan



Kyselyn vastauksista voidaan myös havaita, että toimitusjohtajat kaipaisivat hallitukselta edelleen lisää haastamista ja sparraamista, sillä toimitusjohtajien keskimääräiset arvosanat ovat selvästi alhaisempia kuin hallituksen puheenjohtajien tai jäsenten antamat arvosanat. Toimitusjohtajien antama arvosana on keskimäärin kuitenkin selvästi parempi silloin, kun hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä.

Haastaa ja sparraa toimitusjohtajaa

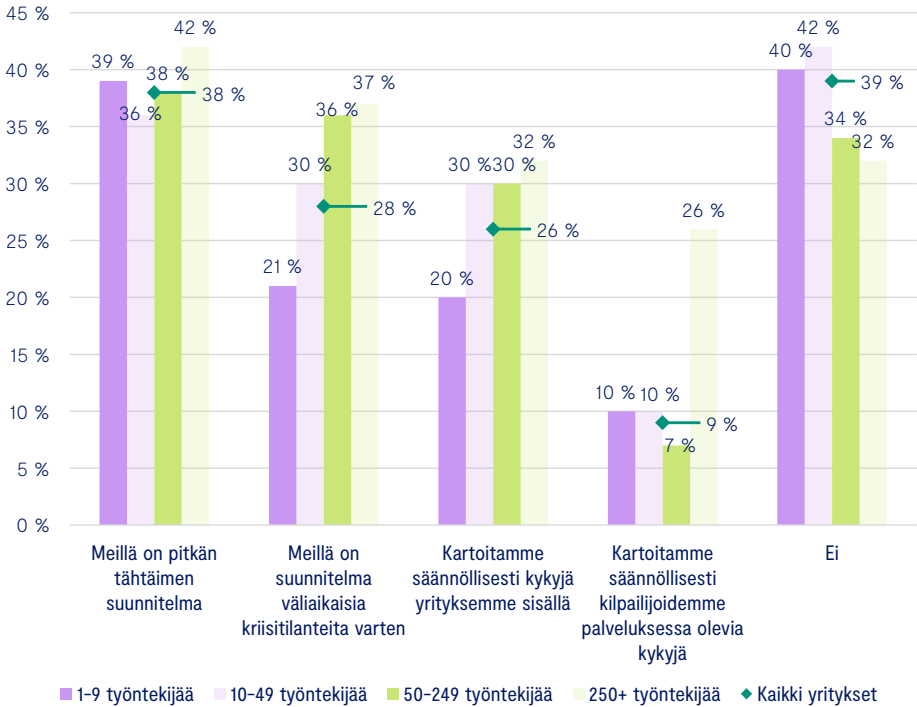


SEURAAJASUUNNITTELU

Johdon seuraajasuunnittelu on melko harvinaista PK-sektorilla. Kahdella yrityksellä viidestä on pitkän tähtäimen seuraajasuunnitelma ja vajaalla kolmanneksella yhtiöistä on suunnitelma väliaikaisia kriisitilanteita varten. Osalla yrityksistä on kumpikin näistä. Seuraajasuunnittelu on jonkin verran yleisempää suuremmissa yrityksissä.

Kahdella yrityksellä viidestä ei ole minkäänlaista seuraajasuunnitelmaa. Ilman suunnitelmaa olevien yritysten osuus on lisääntynyt edellisestä vuodesta 2021 tehtyyn kyselyyn verrattuna, vaikka esimerkiksi koronapandemian olisi luullut korostaneen seuraajasuunnittelun tarvetta ainakin väliaikaisiin kriisitilanteisiin.

Johdon seuraajasuunnittelu



Kilpailijoiden palveluksessa olevia kykyjä ei juurikaan kartoiteta.

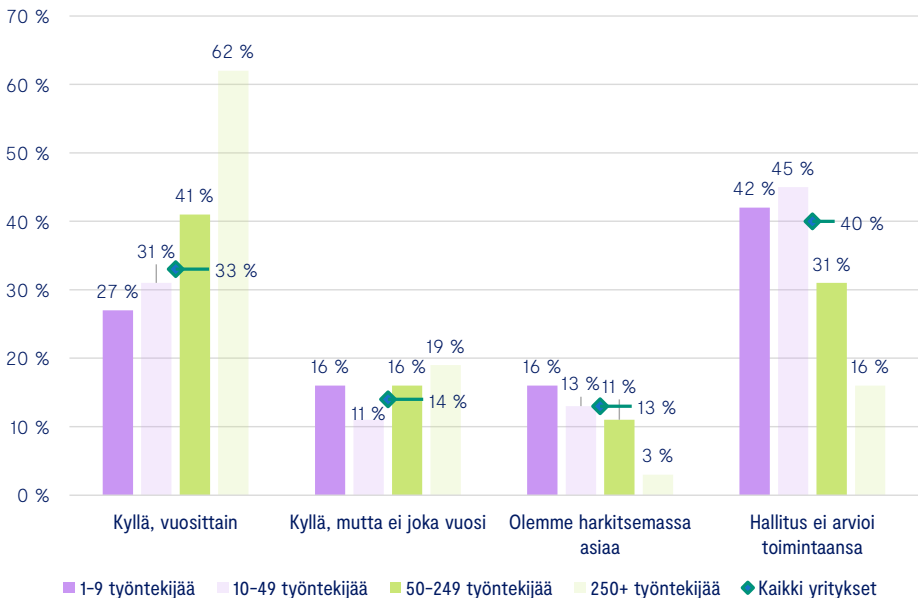
Seuraajasuunnittelun osalta noin kolmannes yhtiöistä kartoittaa säännöllisesti kykyjä yrityksen sisällä. Sen sijaan kilpailijoiden palveluksessa olevia kykyjä kartoitetaan vain yhdeksässä prosentissa PK-yrityksistä.

HALLITUSTYÖN ARVIOINTI

Pörssiyrityksissä hallituksen on vuosittain arvioitava toimintaansa. Jos näin ei tehdä, hallituksen on perusteltava asia julkisesti. Listaamattomissa yrityksissä vastaavaa velvoitetta ei ole. Vajaa 40 prosenttia PK-yritysten hallituksista ei tee eikä harkitse aloittavansa hallitustyön arviointia. Vuosittainen arviointi tehdään noin kolmanneksessa PK-yrityksistä.

Hallitustyön arvioinnin tekemiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen koko. Pienimpien yritysten hallituksista vain vajaa kolmannes tekee vuosittaisen arvioinnin, kun vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista vastaava osuus on lähes kaksi kolmasosaa. Arviointia ei tee lainkaan eikä sitä harkitsekaan reilu 40 prosenttia pienimmistä yrityksistä, mutta vain noin 16 prosenttia vähintään 250 työntekijän yrityksistä.

Hallitustyön arviointi



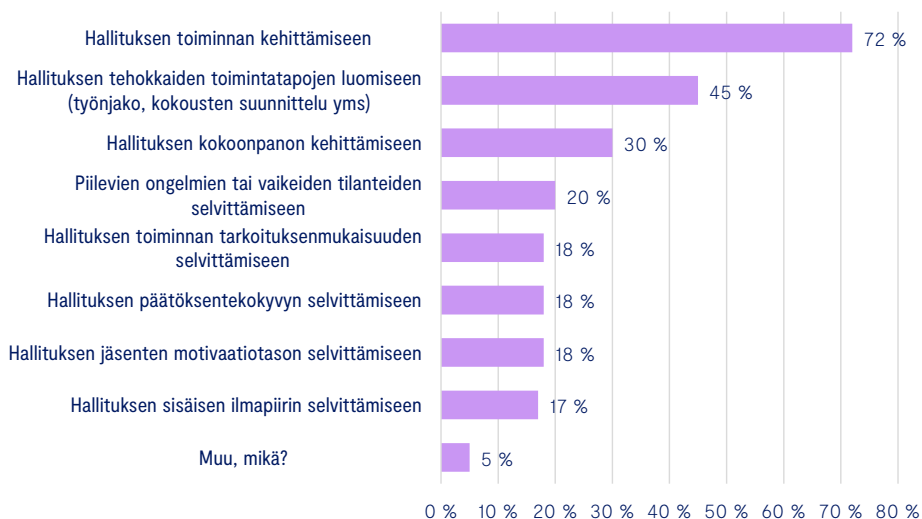
Kouluttautuminen hallitustyöhön lisää hallitustyön arvioinnin arvostusta. Arviointi on huomattavasti yleisempää HHJ-kurssin käyneiden vastaajien yrityksissä (ks. tarkemmin jakso HHJ-koulutus tehostaa hallitustyötä).



Hallitusarvioinnissa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia.

Arvioinnin käyttökohteet ovat säilyneet ennallaan aiempien vuosien kyselyihin verrattuna. Arviointia käytetään useimmin hallituksen toiminnan kehittämiseen sekä hallituksen tehokkaiden toimintatapojen luomiseen. Vaikuttaa siltä, että PK-yritysten hallitukset eivät ehkä ole löytäneet arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia, sillä vain 30 prosenttia vastaajista kertoo arviointia käytettävän hallituksen kokoonpanon kehittämiseen, vaikka samaan aikaan merkittävä osa vastaajista arvioi, ettei hallituksen kokoonpano ole riittävän monipuolinen yrityksen tulevien haasteiden kannalta.

Arvioinnin tulosten hyödyntäminen



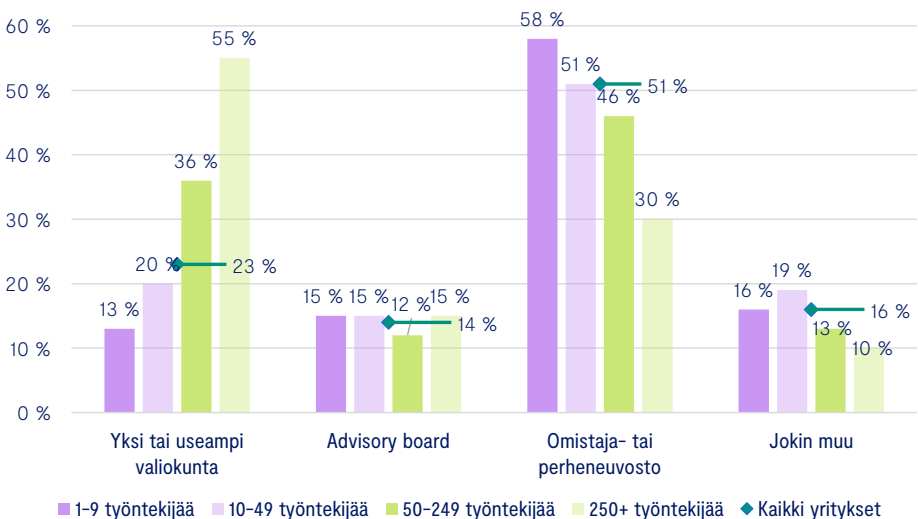
HALLITUSTYÖTÄ TUKEVAT TOIMIELIMET

Selvitimme myös erilaiset hallitustyötä tukevien toimielinten yleisyyttä. Vastusten perusteella yleisin hallitustyötä tukeva toimielin on omistaja- tai perheneuvosto, jollainen on noin puolella yhtiöistä. Vastauksiin annettujen kommenttien perusteella käy ilmi, että vastauksiin sisältyy kaikenlaisia omistajayrittäjien hallitustyöskentelyn ulkopuolisia tapaamisia ja keskusteluja, mikä selittää tämän toimielimen suhteellisen korkeaa osuutta.

Yli puolet vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista on perustanut vähintään yhden valiokunnan.

Hallitustyöskentelyä on mahdollista tehostaa perustamalla hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden käsittelyä varten valiokunta tai valiokuntia. Kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä valiokunta on vajaalla neljäsosalla. Yrityksen koko vaikuttaa luonnollisesti valiokuntien perustamiseen. Yli puolet suurempien, vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista on perustanut vähintään yhden valiokunnan.

Hallitustyön organisointi



Noin joka seitsemännessä alle 50 työntekijän yrityksessä hallitus on perustanut sparraajakseen Advisory Boardin. Advisory Board on asiantuntijoista koostuva neuvottelukunta, jolla ei ole muodollista yhtiöoikeudellista asemaa. Erityisesti kasvuyrityksissä Advisory Boardiin voi olla helpompi saada asiantuntijoita kuin hallitukseen, koska Advisory Boardilla ei ole muodollista yhtiöoikeudellista asemaa eikä sen jäsenillä hallituksen jäsenten vastuuta. Advisory Board voi toimia myös tilanteessa, jossa omistajayrittäjät eivät ole vielä valmiita luovuttamaan hallitusvastuuta yhtiön ulkopuolisille, sillä Advisory Board toimii hallituksen rinnalla ja se voi tarvittaessa työskennellä hyvin hallituksenomaisesti.

Vastauksissa tuotiin esille myös muun tyyppisiä toimitelmiä, kuten neuvottelukuntia tai hallituksen ulkopuolisia neuvonantajia. Moni vastaaja toi myös esille, että operatiivisen toiminnan puolella toimitusjohtajaa tukee johtoryhmä.

HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ

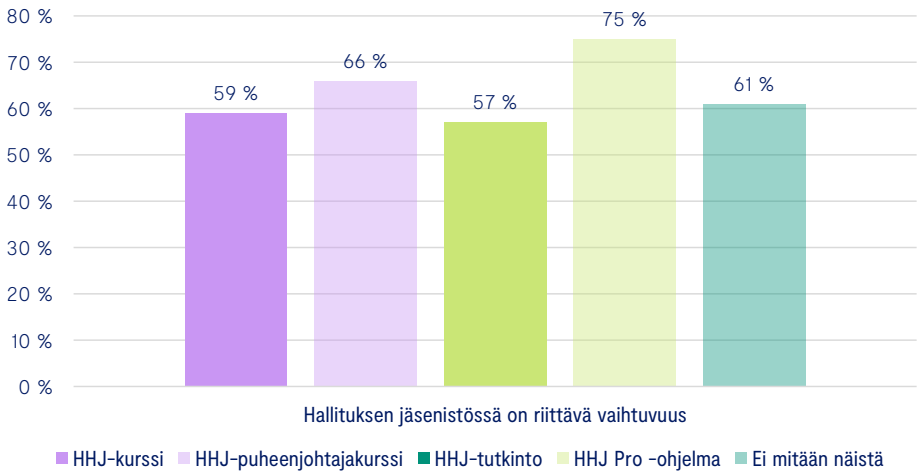
Kaikki Manner-Suomen kauppakamarit tarjoavat Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutusta (www.hhj.fi). HHJ-kursseja järjestetään noin 60 kertaa vuodessa yli 20 eri paikkakunnalla ja kursseille osallistuu vuosittain yli 1000 henkilöä. HHJ-tutkinto järjestetään kolme kertaa vuodessa ja siihen osallistuu vuosittain noin 800 kurssin suorittanutta. HHJ-kurssin suorittaneita on yhteensä jo yli 15 000 henkilöä ja HHJ-tutkinnon suorittaneita yli 6700. HHJ-koulutuskokonaisuuteen kuuluvat myös muun muassa HHJ-puheenjohtajakurssit sekä tuoreimpana koulutuskokonaisuutena HHJ Pro -ohjelma.

Yli puolet vastaajista, 52 prosenttia, on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin. HHJ-puheenjohtajakurssin on suorittanut 15 prosenttia vastaajista. HHJ-tutkinnon on suorittanut 29 prosenttia vastaajista ja HHJ Pro -ohjelman 1 prosentti vastanneista. Mitään HHJ-koulutusta ei ollut suorittanut 46 prosenttia vastaajista.

HHJ-koulutuksen vaikutus näkyy selvästi barometrin tuloksissa. Koska sekä koulutuksen ja tutkinnon suorittaneita että suorittamattomia oli lukuisasti vastaajissa, havaittuja eroja voidaan pitää merkittävinä. HHJ-koulutusohjelman uusin koulutus, HHJ Pro -ohjelma, on siinä määrin uusi koulutuskokonaisuus, että sen suorittaneita oli vastaajien joukossa hyvin vähän. Siksi HHJ Pro -ohjelman osalta kyselyn tulokset eivät välttämättä ole edustavia.

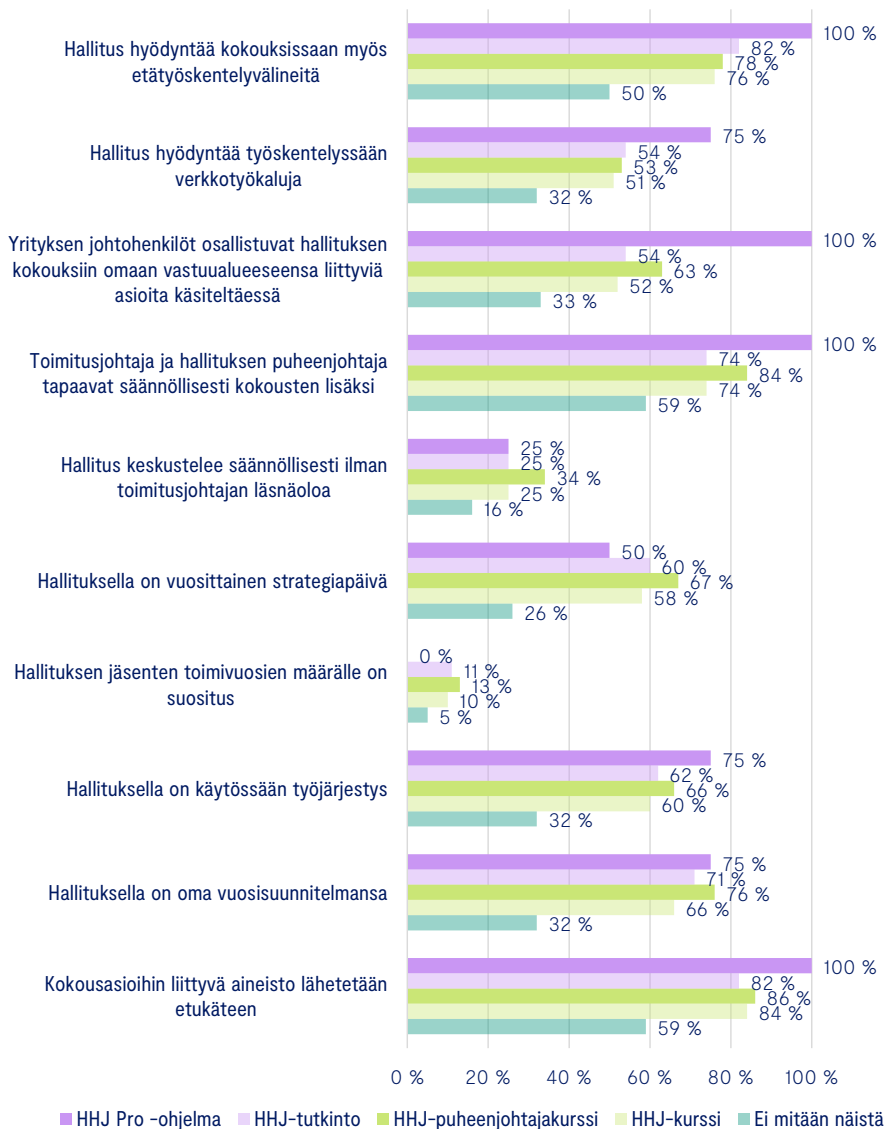
Eryteisesti HHJ-puheenjohtajakurssin suorittaneista vastaajista selvästi useampi vastaaja pitää hallituksen vaihtuvuutta riittävänä verrattuna koulutusta käymättömiin vastaajiin. Aiempina vuosina tulos on ollut sama myös HHJ-tutkinnon ja HHJ-kurssin käyneiden osalta, mutta tällä kertaa HHJ-koulutuksia käymättömät vastaajat katsoivat hallituksen vaihtuvuuden olevan riittävä useammin kuin HHJ-tutkinnon tai HHJ-kurssin suorittaneet.

HHJ - hallituksen vaihtuvuus



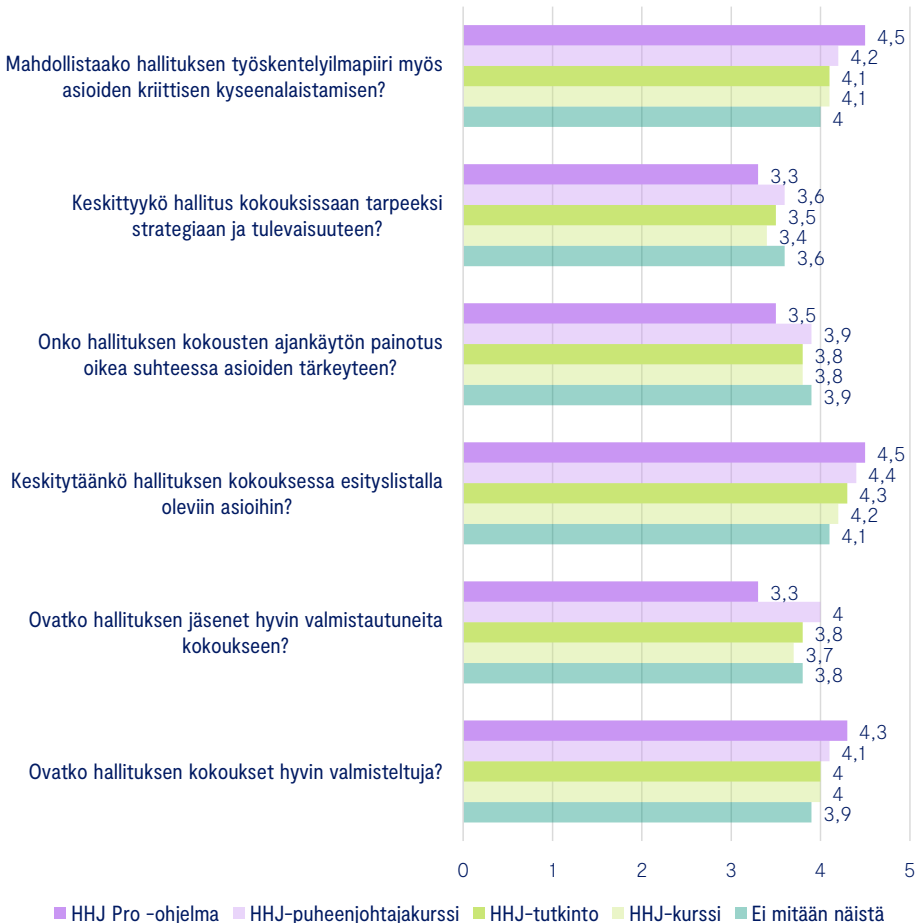
Hallitustyön organisoinnissa erot HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien välillä näkyvät selvästi kautta linjan. Suurimmat erot ovat vuosisuunnitelman laatimisessa, vuosittaisen strategiapäivän pitämisessä, työjärjestyksen laatimisessa, kokousaineiston toimittamisessa etukäteen sekä etätyöskentelyvälineiden hyödyntämisessä.

HHJ - Hallitustyöskentelyn organisointi



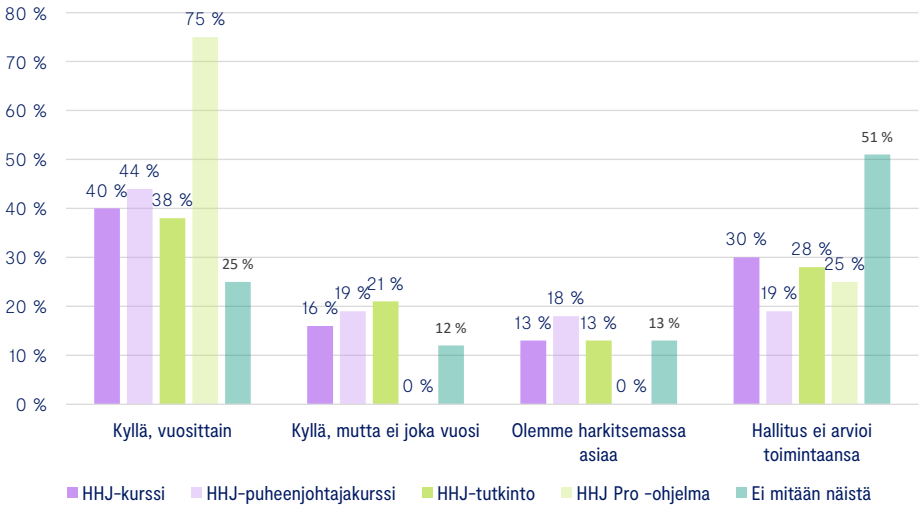
Myös hallituksen kokousten tehokkuuden osalta ero HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien vastaajien antamissa arvosanoissa on havaittavissa eroja, joskaan erot eivät ole yhtä merkittäviä kuin hallitustyön organisoinnin osalta. HHJ-kursseja käyneet vaikuttavat olevan myös hieman kriittisempiä sen suhteen, keskittyykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen.

HHJ - hallitustyöskentelyn tehokkuus



Myös hallitustyön arviointi on yleisempää HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien vastaajien välillä. Reilu puolet kursseja käymättömistä kertoo, ettei hallitus arvioi toimintaansa, kun HHJ-kurssin käyneiden vastaajien yrityksistä vain reilussa neljänneksessä ei tehdä arviointia. HHJ-puheenjohtajakursien käyneiden vastaajien yrityksistä vain joka viidennessä ei tehdä arviointia.

HHJ - hallitustyön arviointi



YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?

Joidenkin kysymysten osalta PK-hallitusbarometrin vastaukset eroavat merkittävästi hallitustyön merkityksen ja toimivuuden suhteen riippuen siitä, onko vastaajana toimitusjohtaja vai hallituksen puheenjohtaja tai muut jäsenet.

HALLITUSKOKOONPANON ONNISTUNEISUUS

Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet antavat lähes kaikkiin hallituskokoonpanon onnistuneisuutta koskeviin kysymyksiin keskimäärin paremman arvosanan kuin toimitusjohtajat. Tämä antaa aihetta pohtia, yliarvioivatko hallitukset itsensä. Hallitustyön arviointiin olisikin hyvä ottaa mukaan toimitusjohtaja tavalla tai toisella.

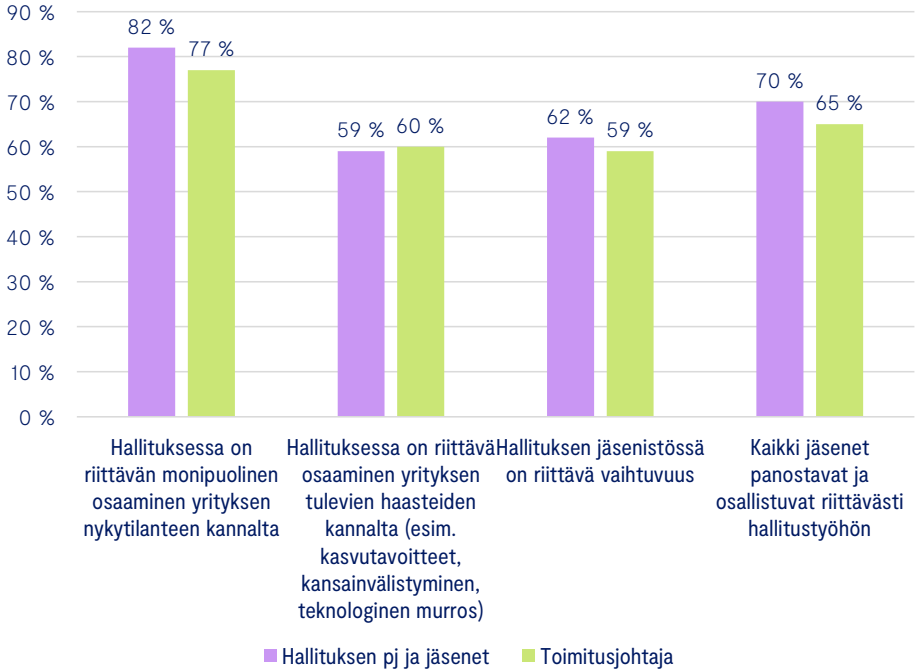


Toimitusjohtaja olisi hyvä ottaa mukaan hallitustyön arviointiin tavalla tai toisella.

Sekä toimitusjohtajat että hallituksen jäsenet ovat melko tyytyväisiä yrityksen hallituksen osaamiseen yrityksen nykytilanteen kannalta. Monet hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajat näkevät kuitenkin huomattavasti parantamisen varaa hallituksen osaamiseen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen tai teknologisen murroksen kannalta.

Hallituksen jäsenet arvostavat hallituksen kaikkien jäsenten panostusta ja osallistumista hallitustyöhön selvästi toimitusjohtajia korkeammalle, vaikka kumpikin ryhmä näkee panostuksessa parantamisen varaa. Myös hallituksen vaihtuvuutta toimitusjohtajat toivovat selvästi useammin kuin hallituksen jäsenet itse.

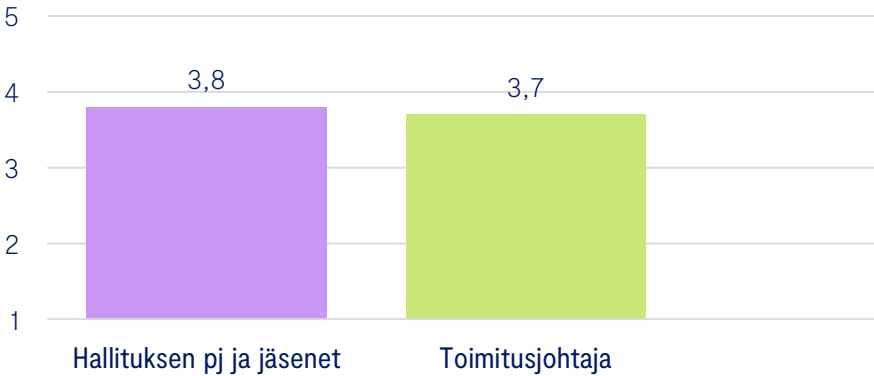
Hallituskokoonpano tj vs. hallitus



HALLITUKSEN TOIMINTA JA LISÄARVO

Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet antavat myös hallituksen toimintaa ja lisäarvoa koskeviin kysymyksiin keskimäärin korkeampia arvosanoja kuin toimitusjohtajat. Hallituksen puheenjohtajien ja jäsenten mielestä hallituksen jäsenten valmistautuminen kokouksiin on paremmalla tasolla kuin toimitusjohtajien mielestä.

Hallituksen jäsenten valmistautuminen kokoukseen

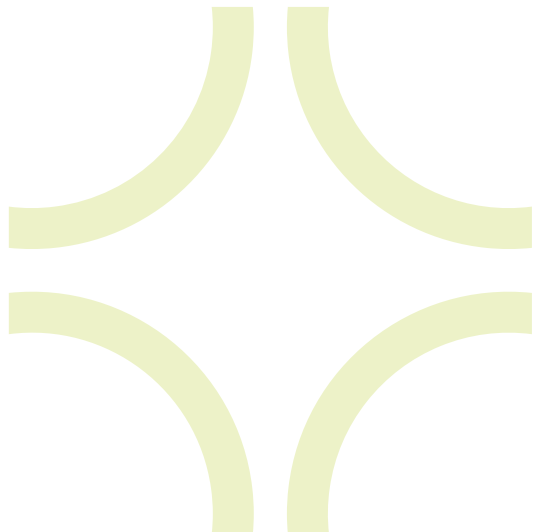
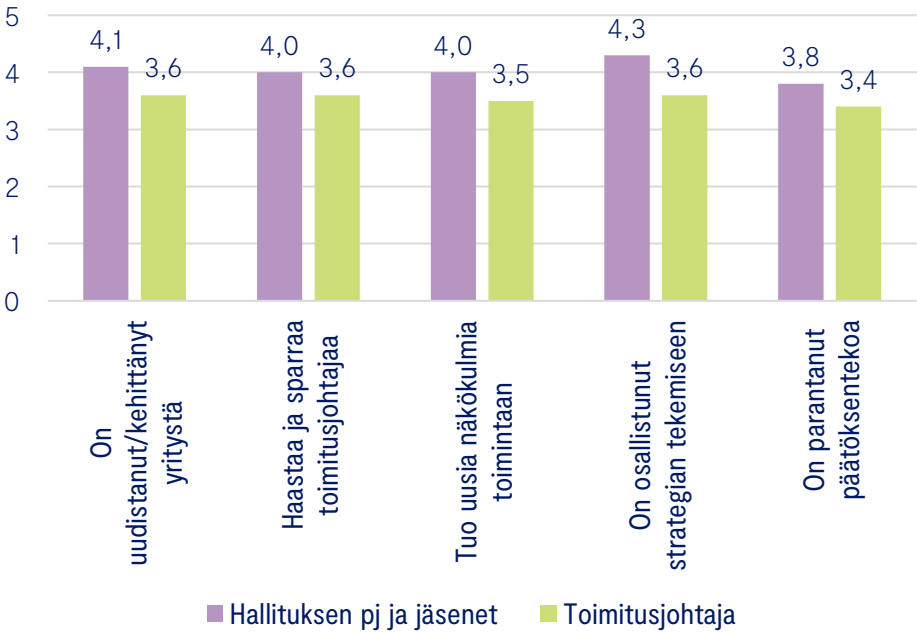


Hallituksen jäsenet katsovat osallistuneensa yrityksen strategian tekemiseen, tuoneensa uusia näkökulmia yrityksen toimintaan sekä uudistaneensa tai kehittäneensä yritystä keskimäärin selvästi enemmän kuin toimitusjohtajat. Myös toimitusjohtajien haastamisen ja sparraamisen osalta näkemuserot hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajien välillä ovat merkittävät.



Toimitusjohtajat eivät koe saavansa sparrausta siinä määrin kuin hallitukset uskovat tarjoavansa sitä.

Hallituksen lisäarvo

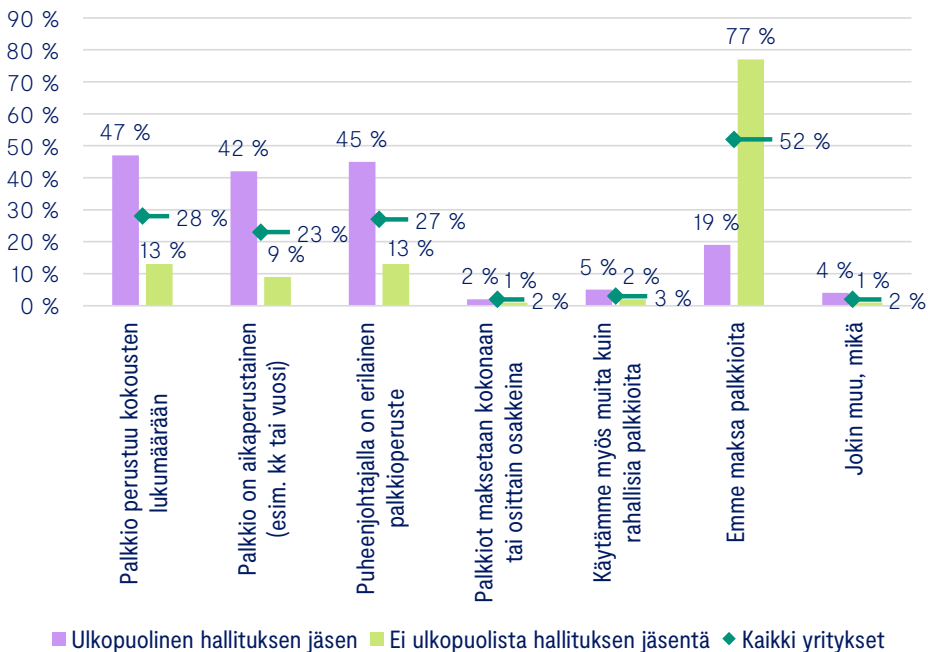


HALLITUKSEN PALKKIOT

Reilu puolet vastaajista kertoo, ettei hallitukselle makseta palkkiota. Tämä on siinä mielessä luonnollista, että monessa tapauksessa PK-sektorilla omistajayrittäjät istuvat hallituksessa, eikä omistuksen tuottamien osinkojen, arvonnousun ja palkkojen lisäksi välttämättä ole mielekästä maksaa erillisiä hallituspalkkioita.

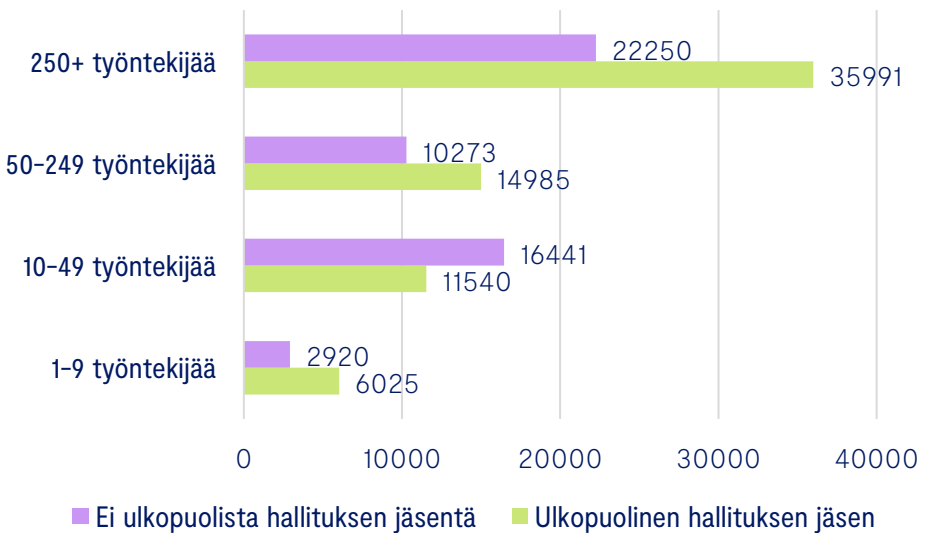
Tilanne muuttuu, jos hallitukseen tulee ulkopuolisia jäseniä. Niistä PK-yrityksistä, joissa ulkopuolisia jäseniä ei ole, reilu kolme neljäsosaa ei maksa hallituspalkkioita. Niistä PK-yrityksistä, joissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä, lähes joka viides ei maksa hallitustyöskentelystä palkkioita. Osassa yrityksistä palkkio maksetaan vain ulkopuolisille hallituksen jäsenille.

Hallituksen palkkiot



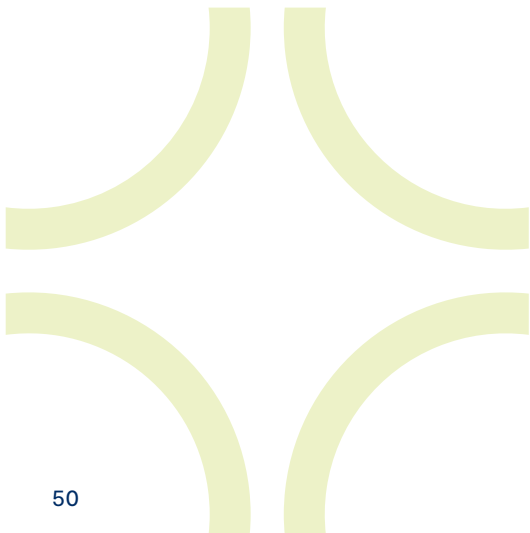
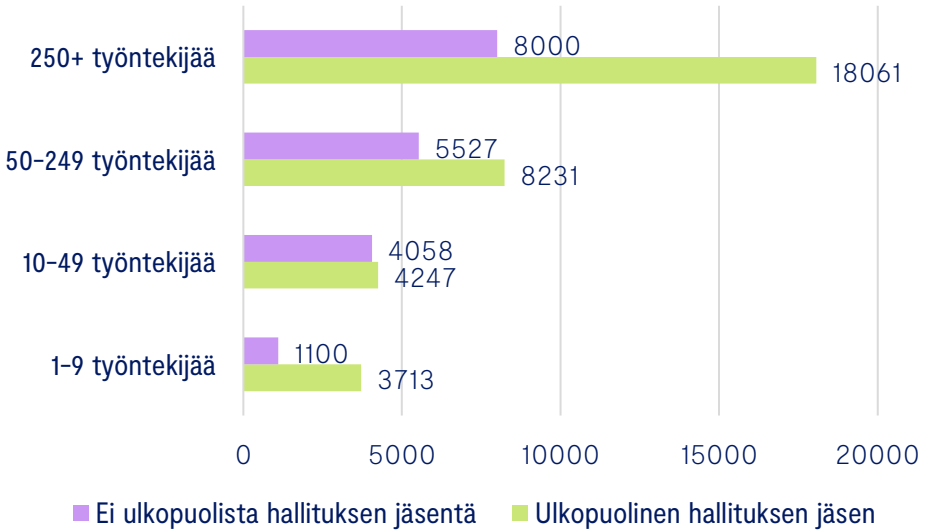
Ulkopuolisten jäsenten mukanaolo vaikuttaa merkittävästi myös hallituspalkkion määrään. Vähintään 250 työntekijän yrityksissä puheenjohtajan palkkio on reilu 1,5-kertainen silloin, kun hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä, verrattuna siihen, ettei ulkopuolisia hallituksen jäseniä ole. Tilanne on lähes sama myös 50–249 työntekijän yrityksissä.

Hallituksen puheenjohtajan palkkio keskimäärin, €



Ulkopuolisten hallituksen jäsenten mukanaolo nostaa myös hallituksen jäsenten palkkioita. Vähintään 250 työntekijän yrityksissä jäsenten palkkiot ovat yli kaksinkertaiset, jos hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä. Myös pienemmissä yrityksissä hallituspalkkiot ovat pääsääntöisesti selvästi korkeammat, jos hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä. Kokoluokassa 10–49 työntekijää palkkiokyselyn keskiarvoinen vaikutti se, että palkkiokyselyyn vastanneita yrityksiä, joiden hallituksessa ei ollut ulkopuolisia jäseniä, oli suhteellisen vähän ja eräissä niistä hallituksen vuosipalkkio oli selvästi muita kyselyyn vastanneita yrityksiä korkeammalla tasolla.

Hallituksen jäsenen keskimääräinen vuosipalkkio, €



HALLITUKSEN PALKKIOT VASTAAJAYRITYKSISSÄ

Kaikki yritykset	Keskiarvo	Minimi	Alakvartiili (Q1)	Mediaani	Yläkvartiili	Maksimi
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen	14717	0	1825	7200	19600	180000
Jäsen, vuosiperusteinen	6785	0	0	4250	10000	48000
Puheenjohtaja, kokousperusteinen	383	0	0	185	471,25	5500
Jäsen, vuosiperusteinen	348	0	45	200	487,5	5500

Kokoluokat 50-249 ja vähintään 250 työntekijää	Keskiarvo	Minimi	Alakvartiili (Q1)	Mediaani	Yläkvartiili	Maksimi
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen	19931	0	5000	14000	24000	112740
Jäsen, vuosiperusteinen	10376	0	3000	8400	14850	48000
Puheenjohtaja, kokousperusteinen	474	0	0	200	500	5500
Jäsen, vuosiperusteinen	422	0	45	260	600	5500

JOHTOPÄÄTÖKSET

PK-hallitusbarometrin tuloksista käy ilmi, että koronapandemian päättymisen, Venäjän hyökkäys Ukrainaan, kiihtynyt inflaatio ja kauppapolitiikan jännitteet ovat lisänneet riskeihin ja riskienhallintaan sekä liiketoiminnan kehittämiseen liittyvien asioiden käsittelyä. Lähes 30 prosentissa PK-yritysten hallituksista on käsitelty aiempaa enemmän myös rahoitukseen ja käyttöpääoman riittävyyteen sekä vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen liittyviä asioita. Nopeasti muuttuvat tilanteet ovat korostaneet tarvetta nopeaan reagointiin. Etäosallistumisjärjestelyjen hyödyntämistä on jatkettu PK-yritysten hallitusten kokouksissa myös pandemian päättymisen jälkeen.

Lähes kahdella kolmasosalla vastaajayrityksistä vastuullisuus ja kestävä kehitys on otettu huomioon yrityksen strategiassa. Joka neljännellä PK-yrityksellä vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisuusvaatimuksia yrityksiin kohdistuu erityisesti asiakkaiden kautta, mutta merkittävässä määrin myös toimitus- tai arvoketjun kautta. Lähes joka viides PK-yritys raportoi vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä toimitus- tai arvoketjun osapuolelle.

Vastuullisuuden ja kestäväan kehityksen sekä niistä raportoinnin merkitys tulee lähivuosina korostumaan laajenevien kestävyysraportointivelvoitteiden sekä valmisteilla olevan yritys vastuusääntelyn takia. Sääntely edellyttää vastuullisuus- ja kestävyysnäkökohtien selvittämistä koko toimitus- tai arvoketjusta, jolloin vaikutukset ulottuvat epäsuorasti myös toimitus- tai arvoketjuun kuuluviin PK-yrityksiin.

Hallitustyön säännöllinen arviointi voisi tehostaa hallitustyöskentelyä monella tavoin. Noin joka kolmannen PK-yrityksen hallitus arvioi toimintaansa vuosittain. Toisaalta vajaa 40 prosenttia ei tee minkäänlaista arviointia eikä harkitse sen käyttöönottoa. PK-yritysten hallitukset eivät ehkä myöskään ole löytäneet kaikkia arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia, sillä vain noin 30 prosenttia vastaajista kertoo arviointia käytettävän hallituksen kokoonpanon kehittämiseen.

Hallituksen kokoonpanon ja osaamisprofiiliin tulisi elää yrityksen kulloisenkin tilanteen ja tarpeiden mukaan. Hallituksen strategiatyöskentelyssä painottuu vastausten mukaan vahvimmin myynti ja markkinointi. Myyntiin ja markkinointiin

liittyvää osaamista ei kuitenkaan koettu erityisen tärkeiksi hallitusten jäsenten osaamisalueiden näkökulmasta.

Hallitusarviointia olisi mahdollista hyödyntää myös hallituksen tuleviin haasteisiin liittyvän osaamisen osalta. Vastaajista 41 prosenttia arvioi, ettei hallituksen kokoonpano ole riittävän monipuolinen yrityksen tulevien haasteiden kannalta. PK-yritysten olisikin hyvä pohtia, onko hallituksessa riittävästi osaamista esimerkiksi uuden teknologian hyödyntämiseen liiketoiminnassa tai vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyviin liiketoimintamahdollisuuksiin liittyen.

Myös toimitusjohtajat olisi syytä ottaa tavalla tai toisella mukaan hallitustyön arviointiin, sillä toimitusjohtajat ovat yleisesti ottaen kriittisempiä hallituskokoonpanon sekä hallituksen toiminnan ja lisäarvon suhteen kuin hallituksen puheenjohtajat tai muut jäsenet.



KESKUS- KAUPPAMARI

Keskuskauppamari, World Trade Center Helsinki,
PL 1000, Aleksanterinkatu 17, 00100 Helsinki | puh. 09 4242 6200
keskuskauppamari@chamber.fi | @K3FIN
[kauppakamari.fi](https://www.kauppakamari.fi)